

eisf



Gérer la sécurité du personnel humanitaire aux profils diversifiés

Document de recherche de l'EISF





European Interagency Security Forum (EISF) devenu Global Interagency Security Forum (GISF)

En 2020, EISF est devenu GISF, reflétant l'extension de son réseau de membres.

GISF est un réseau de points focaux de sécurité qui représente plus de 100 organisations humanitaires opérant à l'international.

L'adjectif 'humanitaire' est ici entendu au sens large et désigne les activités non lucratives visant à contribuer au bien de l'humanité et à réduire ses souffrances.

GISF s'engage à améliorer la sécurité des opérations et du personnel, en soutenant la gestion humanitaire du risque sécurité.

A travers son réseau, il facilite les échanges entre ses membres et autres acteurs tels que l'ONU, les bailleurs de fonds, les universités et instituts de recherche, le secteur privé et autres ONGI.

GISF produit également des papiers de recherches et guides pratiques, et organise divers ateliers, événements et formations, afin de soutenir les bonnes pratiques en gestion de risque sécurité.

GISF est une entité indépendante financée par le Bureau américain de l'Aide d'urgence à l'étranger (OFDA), l'Agence suisse du développement et de la coopération (SDC), le ministère britannique du Développement international (DFID) et les contributions de ses membres.

Pour en savoir plus visiter www.gisf.ngo

Suggestion de citation

EISF. (2018) *Gérer la sécurité du personnel humanitaire aux profils diversifiés*.
European Interagency Security Forum (EISF).

Remerciements

D'après une idée de Lisa Reilly

Cheffe de projet : Adelicia Fairbanks

Équipe de recherche : Emma Jones, Kate Denman et Elizabeth Molloy

Équipe de rédaction : Emma Jones, Kate Denman, Elizabeth Molloy et Adelicia Fairbanks

Révision : Adelicia Fairbanks et Cushla Brennan

Conseillers experts : Shaun Bickley (Tricky Locations), Philipp Burtzlaff (CBM), Richard Chapman-Harris (Mott MacDonald), James Davis (ACT Alliance), Michel Gonzalez, Khurram Mumtaz Khan, Mala Kumar, Megan Nobert, Adrian Powell and Evangelista Divetain (Proelium Law), Catherine Plumridge, Justine Reader, Lisa Reilly (GISF), John Tipper et Samantha Wakefield (CHS Alliance).

Traduction française: Catherine Dauvergne-Newman avec le soutien d'Emmanuelle Strub et de Léa Moutard.

Clause de non-responsabilité

GISF est une association de membres et n'a pas de statut juridique en vertu des législations en vigueur en Angleterre et au pays de Galles, ou de toute autre juridiction. Les références à l'« EISF » ou à « GISF » dans le présent document englobent les organisations membres, les agences d'observation et le Secrétariat de GISF.

Bien que GISF se soit efforcé de veiller à l'exactitude des informations figurant dans le présent document, il n'en garantit ni la précision, ni l'exhaustivité. Les informations présentées sont fournies « telles quelles », sans aucune condition, garantie ou autre modalité quelle qu'elle soit, et l'utilisation de tout renseignement ou autre information contenus dans le présent document est entièrement aux risques des lecteurs. Dès lors, dans toute la mesure permise par la législation en vigueur, GISF décline toute responsabilité quant aux représentations, garanties, conditions et autres conditions qui, sans cet avis légal, pourraient être applicables par rapport aux informations contenues dans le présent document. GISF ne saurait être tenu responsable de toute perte ou de tout dommage quels qu'ils soient, causés au lecteur ou à une tierce partie du fait de l'utilisation des informations contenues dans ce document.

© 2020 Global Interagency Security Forum



Table des matières

Résumé exécutif	03
Introduction	05
Principaux termes et concepts	07
Méthode de recherche	11
Grandes lignes	14
1 La diversité, un élément important de la gestion du risque sécurité	15
2 « Duty of care » et lutte contre la discrimination	19
2.1 Présentation générale	19
2.2 La discrimination peut-elle être justifiée ?	20
2.3 Implications pour les organisations humanitaires	22
3 Comprendre la diversité dans le risque	24
3.1 Menaces internes	25
3.2 Menaces externes	26
4 Comprendre le problème : principaux défis et résultats	28
4.1 Concilier politiques internationales et législations et normes locales	28
4.2 Culture de l'organisation	31
4.3 Recrutement	32
5 Gestion inclusive du risque sécurité : recommandations pratiques	35
5.1 Politique	36
5.2 Rôles et responsabilités	38
5.3 Évaluations du risque	43
5.4 Plans sécurité	45
5.5 Formations d'intégration initiale, briefings préalables à une affectation et formations générales	47

5.6	Déploiement	51
5.7	Déplacements	53
5.8	Gestion des incidents	54
5.9	Gestion de crise	57
5.10	Partage des données et des informations	59
6	Réseaux et ressources	61
	Conclusion	63
	Annexes	65
	Annexe 1. Menaces externes, vulnérabilité des profils et risques pour les individus et les organisations	66
	Annexe 2. Scénario de prise de décision en vue d'une embauche	70
	Annexe 3. Questions pertinentes en vue d'une gestion inclusive du risque sécurité	72
	Références	74
	Autres publications de l'EISF	76



Résumé exécutif

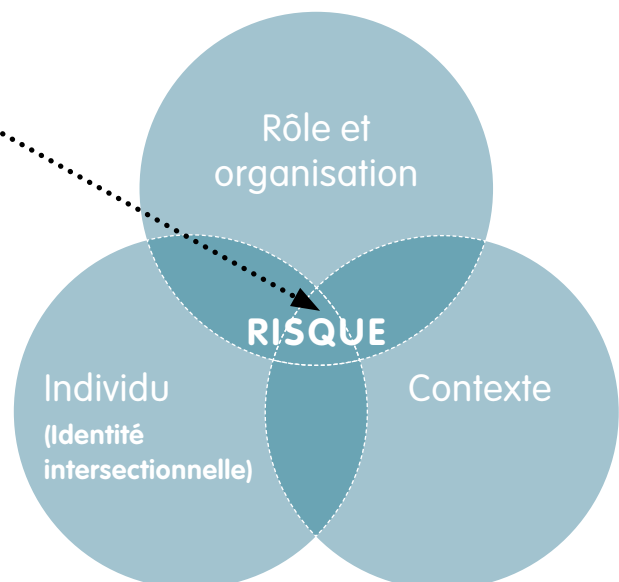
La sécurité personnelle des travailleurs humanitaires dépend à la fois du lieu où ils se trouvent, de leur identité, de leur fonction et de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Les organisations humanitaires ont des obligations de sécurité à l'égard de leur personnel, également appelées « duty of care », consistant à prendre toutes les mesures raisonnables pour le protéger des risques prévisibles, y compris de ceux qui sont attribuables à ses caractéristiques personnelles – par exemple sexe biologique, genre, appartenance ethnique, capacités cognitives et physiques, orientation sexuelle, etc.

Lorsque ces caractéristiques identitaires ont un impact sur le contexte ainsi que sur la fonction et l'organisation d'un travailleur humanitaire, l'organisation non-gouvernementale (ONG) se doit d'informer le personnel de tout risque en découlant, et de mettre en œuvre des mesures pour réduire ces risques et y répondre. Une mauvaise compréhension de l'impact potentiel des caractéristiques personnelles sur la sécurité de l'individu peut mettre à mal la sécurité de l'équipe entière et du travailleur humanitaire en question ainsi qu'entraîner d'importants problèmes sécuritaires, juridiques et de réputation pour l'organisation.

L'EISF a entrepris ces travaux de recherche afin de déterminer la mesure dans laquelle la diversité était un facteur pris en compte de manière systématique par les organisations humanitaires dans leurs systèmes de gestion du risque sécurité, et de savoir à quels défis elles se confrontent lorsqu'elles gèrent la sécurité des travailleurs humanitaires tout en tenant compte de leur diversité. Les principaux objectifs de ces travaux étaient d'identifier des exemples de bonnes pratiques, puis de conseiller les organisations humanitaires sur la démarche à adopter pour veiller à la sécurité de leur personnel et remplir leur « duty of care », tout en respectant les droits à la vie privée, à l'égalité et à l'inclusion de leurs employés.

Le présent document s'adresse aux salariées d'ONG chargées de veiller à la sécurité et au bien-être du personnel – par exemple les points focaux sécurité, les spécialistes des ressources humaines (RH) et les cadres supérieurs. Il ne s'adresse pas aux travailleurs humanitaires issues de minorités. Toutes les recommandations contenues dans ce document doivent être adaptées aux besoins et aux capacités spécifiques de chaque ONG.

Les vulnérabilités individuelles, organisationnelles et contextuelles interagissent avec les menaces internes propres à l'organisation et les menaces externes découlant du contexte. Ces interactions affectent les risques auxquels font face les individus et l'organisation.



À travers une revue de littérature, un travail d'enquête et des entretiens menés auprès d'informateurs clés, cette recherche a essentiellement révélé que si la plupart des ONG ne se penchent pas systématiquement sur la question de la diversité des profils dans leur gestion du risque sécurité, certaines le font de manière aléatoire, tandis que d'autres cherchent à soutenir certains profils. Les résultats suggèrent qu'une politique du « ne rien demander, ne rien dire » sur l'identité des personnels, surtout si les caractéristiques personnelles sont invisibles, est communément appliquée dans les stratégies de gestion du risque sécurité de nombreuses organisations humanitaires.

Cela s'explique en partie par l'engagement du secteur en faveur du principe d'égalité – de nombreuses organisations approchent en effet leur personnel comme un groupe homogène. Or nos recherches démontrent que, bien que le principe d'égalité soit extrêmement important, percevoir de la même manière l'ensemble des travailleurs humanitaires n'est pas propice à une bonne gestion du risque sécurité. En effet, les travailleurs humanitaires à profil minoritaire souhaiteraient que l'organisation tienne compte de leur identité et des risques connexes de manière plus ouverte et systématique dans le cadre de ses politiques et procédures de gestion du risque sécurité. La mise en évidence des différents risques auxquels s'exposent différents personnels, et l'instauration de mesures spécifiques pour atténuer ces risques, ne signifient pas que les employés sont inégaux, mais différents.

Nos recherches révèlent également que les travailleurs humanitaires qui s'identifient comme des personnes LGBTQI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers ou intersexués) ou handicapées sont davantage préoccupés par les menaces internes que les menaces externes à leur sécurité. Un certain nombre de personnes interrogées pour les besoins de cette étude ont ainsi expliqué qu'au travail, il leur fallait dissimuler certains aspects de leur identité pour se protéger, ce qui, dans certains cas, avait un impact profond sur leur santé psychique.

Le défi fondamental pour les ONG qui tentent d'intégrer la diversité dans leurs politiques et pratiques de gestion du risque sécurité est que les décisions sécuritaires qu'elles prennent d'après le profil d'un individu pourraient être perçues comme une atteinte aux droits à la vie privée et aux lois anti-discrimination.

Dans les situations à haut risque, le « duty of care » peut contraindre les décideurs d'organisations à poser des questions sur le profil individuel, questions auxquelles le personnel est libre de ne pas répondre,

et à prendre des décisions discriminatoires en fonction de ces profils à condition que cela se fasse de manière transparente, systématique et équilibrée, en s'appuyant sur des informations sécuritaires solides à des fins légitimes. S'il existe un risque connu, le fait de ne pas tenir compte d'un profil individuel pourrait aussi bien valoir à l'employeur un passage devant le tribunal s'il n'a pas assumé son « duty of care » et qu'un incident s'est produit.

Quant aux menaces internes, les points focaux sécurité interrogés dans le cadre de ces travaux n'ont toujours pas une idée très claire du rôle qu'ils doivent jouer pour gérer les risques découlant d'un harcèlement ou d'actes discriminatoires ; ils affirment ne pas avoir les connaissances et compétences nécessaires pour réduire les risques sécuritaires associés aux différents profils, y compris pour aborder cette question lors des formations sécurité. Les points focaux sécurité et les autres décideurs clés, y compris le service RH, gagneraient à être formés et encouragés à soutenir les personnels qui présentent différents profils.

Les décideurs devraient réfléchir à un moyen de diversifier la représentation dans leur organisation, notamment au sein de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration, afin que les préoccupations d'un large éventail de personnels soient prises en compte dans la culture et les processus de l'organisation, y compris la gestion du risque sécurité. Cette démarche devra être complétée par une structure de soutien permettant aux employés préoccupés par les risques que leur profil peut faire peser sur leur sécurité d'obtenir des conseils en toute confidentialité.

Fort heureusement, le secteur humanitaire semble de mieux en mieux comprendre que les profils identitaires doivent jouer un rôle important dans la gestion du risque sécurité des organisations humanitaires, comme le démontre notamment le mouvement #AidToo. Mais ce secteur a encore du mal à comprendre comment traiter cette problématique. À travers ce document de recherche, l'EISF espère aider les ONG à cerner l'impact du profil des travailleurs humanitaires sur la sécurité des individus et de l'organisation, et fournir des recommandations concrètes aux principales parties prenantes du secteur pour les aider à élaborer un système inclusif de gestion du risque sécurité.



Introduction

En 2020, EISF est devenu GISF (Global Interagency Security Forum). Vous pouvez trouver toutes les ressources mentionnées dans ce rapport sur notre nouveau site internet : www.gisf.ngo.

La sécurité d'un travailleur humanitaire dépend d'une conjugaison de facteurs : où est-il ? Qui est-il ? Pour quelle organisation travaille-t-il ? Quel est son rôle ? Or, à l'heure actuelle, lorsqu'il s'agit d'évaluer et de réduire le risque, les processus de gestion du risque sécurité d'un grand nombre d'organisations humanitaires mettent surtout l'accent sur les menaces externes ; et ces organisations ne cherchent souvent pas systématiquement à comprendre dans quelle mesure l'identité de leur personnel peut affecter les risques auxquels s'exposent l'individu et l'organisation du fait de menaces aussi bien internes qu'externes.

Depuis quelques années, une plus grande attention est portée à la manière dont le genre affecte la sécurité au sein du secteur humanitaire ; des formations à la sécurité personnelle sensibles au genre sont désormais proposées, et la question du genre fait de plus en plus partie intégrante des politiques et plans sécurité des ONG. L'EISF, qui s'intéresse depuis plus de dix ans à la question du genre et de la sécurité, a contribué à ce débat en publiant en 2012 le rapport « Gender and Security ». A partir de 2017-2018, il est apparu particulièrement urgent de traiter la sécurité des personnels humanitaires d'un point de vue identitaire à la suite des allégations généralisées de comportements sexuels abusifs dans le secteur, qui ont donné naissance au mouvement #AidToo. Ce phénomène a montré combien les travailleurs humanitaires étaient sensibles aux menaces externes mais aussi internes de par leur profil personnel.

Mais l'identité n'est pas qu'une question de genre. La sécurité d'un individu peut en effet être affectée par

une multitude de facteurs, tels que son ethnicité, ses capacités cognitives et physiques et son orientation sexuelle, ainsi que par la conjugaison de toutes ces caractéristiques identitaires.

Combien d'organisations humanitaires s'estiment prêtes à appuyer la sécurité de leurs employés handicapés ? Fournissent-elles des conseils sur la sécurité des personnels LGBTQI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenre, queers² ou intersexués) déployés dans des pays où justement leur orientation sexuelle, leur identité ou leur expression de genre (OSIEG)³ peut constituer un délit ou être culturellement inacceptable ? Les points focaux sécurité et les autres décideurs tiennent-ils compte de la race ou de l'ethnicité des travailleurs humanitaires avant de les envoyer dans des régions qui ont été ou sont encore en proie à des conflits qui les exposent à un risque plus important que leurs collègues ?

Chaque employé a un profil qui lui est propre, et chaque profil entraîne des niveaux de risque différents selon le contexte. Les employeurs du secteur humanitaire doivent donc élaborer des procédures et systèmes raisonnables pour améliorer la sécurité de tout leur personnel, tout en étant attentifs à sa diversité.

L'objectif de ce document est d'étudier, au moyen d'une revue de littérature, d'enquêtes et d'entretiens auprès d'informateurs clés, les démarches que doivent entreprendre les organisations humanitaires et de développement afin d'élaborer des systèmes et processus inclusifs de gestion du risque sécurité qui tiennent compte des différents profils des travailleurs, tout en respectant leurs droits à l'égalité, à la diversité et à l'inclusion. Ce document ne s'adresse pas aux travailleurs humanitaires à profil minoritaire, les recommandations qui y figurent portant sur les pratiques sécuritaires de l'organisation et non sur la sécurité personnelle.

¹ Ce document est également disponible en français sur le site internet de GISF, www.gisf.ngo.

² Le terme « queer » a par le passé eu une connotation homophobe, et cela peut encore être le cas. Cependant, depuis quelques années, la communauté LGBTQI se l'est réapproprié. « Queer » est donc employé dans ce document comme un terme global désignant toute personne qui ne s'identifie pas entièrement comme hétérosexuel ou cisgenre.

³ Chaque individu a une orientation sexuelle, une expression de genre et une identité de genre. Le terme OSIEG n'est pas spécifique aux individus LGBTQI.

Les deux principaux objectifs sont les suivants :

- Identifier des exemples de bonnes pratiques par lesquelles des employeurs des secteurs public, privé et tiers gèrent la gestion du risque sécurité de leur personnel tout en remplissant leurs obligations déontologiques et juridiques en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion, surtout en matière d'ethnicité, de handicap, d'orientation sexuelle, d'identité de genre et d'expression du genre.
- Conseiller les organisations humanitaires et de développement sur la stratégie à employer pour concilier leurs obligations sécuritaires et leur « duty of care » à l'égard de son personnel tout en respectant ses droits à la vie privée, à l'égalité et à l'inclusion.

Pour ce faire, le document pose trois grandes questions :

1. À quels défis relatifs à la gestion du risque sécurité les travailleurs humanitaires à profil minoritaire sont-ils confrontés lors des phases de recrutement, de déploiement et d'emploi au quotidien ?
2. À quels défis les points focaux sécurité et les personnels des ressources humaines sont-ils confrontés lors du recrutement et de la gestion du risque sécurité des travailleurs humanitaires à profil minoritaire ?
3. Existe-t-il dans le secteur privé, public ou tiers des exemples de bonnes pratiques relatives à la gestion inclusive du risque sécurité qui puissent s'appliquer aux ONG ?

Ce document met en évidence les défis identifiés, et conclut par des recommandations pratiques à l'attention des ONG désireuses d'améliorer la sécurité des travailleurs humanitaires tout en respectant leurs droits à la vie privée, à l'égalité, à la diversité et à l'inclusion. Ces recommandations s'appuient sur des exemples de bonnes pratiques, et devront systématiquement être adaptées aux besoins et capacités de chaque organisation.

Le terme « profils diversifiés » employé dans le présent document désigne les caractéristiques identitaires personnelles d'un individu, par exemple son âge, son sexe biologique, son genre, son ethnicité, sa sexualité, sa religion, etc. Chaque travailleur humanitaire affiche un profil personnel qui lui est propre, et le terme « profil diversifié » reconnaît la diversité de tous les profils. Pour bien délimiter la portée de ce projet de recherche, celui-ci s'appuie sur des exemples tirés principalement de travailleurs humanitaires non blancs, de personnes qui s'identifient comme étant handicapées, et de personnes qui s'identifient comme LGBTQI. Cela dit, chaque travailleur humanitaire a un profil qui lui est propre du fait de son identité personnelle, de son rôle au sein de l'organisation et de son rapport au contexte opérationnel. Par conséquent, la plupart de ces recommandations sont délibérément génériques afin d'inclure tous les profils possibles.

Ce projet a été très bien accueilli. L'enquête réalisée dans le but de collecter des données a reçu près de 250 réponses, plus de la moitié des répondants s'étant déclaré prêts à participer à un entretien de suivi. Des entretiens ont été menés auprès des informateurs clés, ces entretiens ayant en moyenne duré le double du temps prévu au départ. Le projet a suscité un sentiment d'engagement personnel et professionnel élevé tant envers la collecte de données qu'à travers le réseau EISF ; des experts du secteur et des organisations membres de l'EISF y ont contribué.

De nombreux individus ont fait part des difficultés qu'ils avaient rencontrées dans leur vie, d'incidents de sécurité ou de crises personnelles et professionnelles auxquelles ils ont dû faire face en l'absence de systèmes suffisants et d'une bonne compréhension de la gestion de la sécurité tenant compte de la diversité du personnel d'ONG. Ces individus ont apporté leur contribution en espérant ainsi modifier les comportements et les pratiques au sein du secteur humanitaire.

Ce document, qui vient contribuer à un corpus de recherche de plus en plus conséquent, s'appuie sur de précédents travaux de l'EISF et d'autres agences du secteur. En 2012, l'EISF a publié le document « Gender and Security » (Genre et sécurité) pour souligner combien le genre des personnels humanitaires était important si l'on voulait comprendre les risques sécurité et mettre en œuvre des processus de gestion du risque⁴. Ce rapport a été suivi d'un atelier en 2016, organisé conjointement par l'EISF et RedR UK, afin de

⁴ Pour en savoir plus sur la relation entre genre et gestion de risque sécurité, veuillez consulter Persaud, C (2012), *Genre et Sécurité : Orientations pour l'intégration du genre à la gestion des risques de sécurité*, European Interagency Security Forum (EISF). Le présent rapport vise à compléter les recherches du document "Genre et Sécurité", et non pas à répéter son contenu.

mieux cerner les risques et le vécu des travailleurs humanitaires LGBTQI. Cet atelier a donné lieu à un rapport soulignant les problèmes systématiques des stratégies de gestion du risque sécurité et un manque d'engagement à l'égard des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion.⁵

L'EISF a ensuite favorisé ces discussions en cherchant à identifier les défis et en élaborant des recommandations propices à une culture inclusive de la gestion du risque sécurité tenant compte des profils diversifiés des travailleurs humanitaires. L'EISF continue de prendre part à des débats sur cette question avec ses organisations membres et des experts du secteur.

Ce document a été élaboré pour appuyer le personnel d'ONG chargé de la sécurité et du bien-être des travailleurs humanitaires ; il ne s'adresse pas aux travailleurs humanitaires ayant un profil minoritaire. Gérer la sécurité des travailleurs humanitaires tout en tenant compte de leur diversité est une tâche qui incombe à divers acteurs clés de l'organisation – mais plus particulièrement aux points focaux sécurité, aux ressources humaines, à la direction et aux responsables hiérarchiques, ainsi qu'aux chefs de projets/programmes en charge de la sécurité au sein de leur organisation. Ce document s'adresse donc à tous ces acteurs. Notez qu'il est destiné aux praticiens, et qu'il ne saurait donc être considéré comme un document de recherche académique.

Principaux termes et concepts

Profils diversifiés

Le terme « profils diversifiés » employé dans ce document désigne les caractéristiques identitaires personnelles d'un individu, par exemple son âge, son sexe biologique, son genre, son ethnicité, sa sexualité, sa religion, etc. Il remet en question la perception selon laquelle les travailleurs humanitaires forment un groupe homogène, notamment au niveau des risques auxquels ils sont confrontés. Tous les travailleurs humanitaires ont un profil spécifique, résultant de l'intersection entre les différentes aspects de leurs identités personnelles. Ces identités personnelles multiples viennent s'ajouter aux autres facteurs que sont le rôle de l'individu au sein de l'organisation et sa relation avec le contexte opérationnel.

Une meilleure compréhension de la conjugaison de ces facteurs aidera l'organisation à cerner les risques sécurité de son personnel. Par exemple, dans une société patriarcale, une jeune travailleuse humanitaire autochtone sera confrontée à des risques différents, et sans doute plus importants qu'un collègue international plus âgé. Pour étudier les risques sécurité des travailleurs humanitaires, il faut tenir compte des différents aspects de l'identité de l'individu et de leurs rapports avec les facteurs externes.

Cette approche globale de l'identité a l'avantage de mettre en évidence la manière dont des facteurs tels que le pouvoir, l'identité, les capacités et le choix se conjuguent et influent sur les conditions dans lesquelles les travailleurs humanitaires vivent et travaillent.⁶

Pour limiter sa portée et garantir sa cohérence, les auteurs de ce document ont rassemblé des données primaires sur trois thématiques liées à l'identité personnelle, et ce, parmi un large éventail de rôles organisationnels et contextes opérationnels :

- Handicap⁷
- Orientation sexuelle, identité et expression du genre (OSIEG)⁸
- Race et ethnicité

Ces trois groupes ont été choisis au début de cette recherche car des données préliminaires ont relevé un manque d'informations sur les défis sécuritaires des travailleurs humanitaires affichant ces profils personnels, et montré que les points focaux sécurité avaient des doutes sur comment gérer les risques auxquels ils étaient confrontés. Il est fait référence dans tout ce document à des profils minoritaires, qui comprennent, mais sans s'y limiter, ces trois groupes.

Bien que l'accent soit placé sur ces aspects, les principes, réflexions et conclusions présentés dans ce document ont vocation à s'appliquer à tous les types de profils en vue d'une gestion efficace du risque sécurité.

⁵ RedR UK & EISF (2016).

⁶ Slim (2018).

⁷ Veuillez noter que les individus qui ont contribué à ces travaux sont ceux qui se sont identifiés comme ayant un handicap. Ce document ne fait pas de distinction entre les différents types de handicap et n'aborde pas la question de la santé mentale par rapport au handicap par manque de temps et du fait des limites de l'envergure du rapport.

⁸ Si le mot « genre » est souvent utilisé comme signifiant « sexe biologique », ce document met principalement l'accent sur le genre en tant que manière dont le sexe biologique d'un individu peut déterminer sa perception et son rôle dans la société, ou manière dont un individu identifie personnellement son genre. Il est important de noter que, s'agissant de gestion du risque sécurité, la façon dont les autres perçoivent le « genre/sexe » d'un individu peut parfois être le facteur le plus important à considérer.

Figure 1 : Interaction de l'identité et de la gestion du risque sécurité⁹

Âge Race/Ethnicité Nationalité Religion Genre/Sexe Sexualité Santé et capacités physiques/psychiques État civil Apparence physique Expérience professionnelle précédente	Individu Caractéristiques de l'identité intersectionnelle
Séniorité Type de contrat (salarié/consultant ; local/international) Durée du contrat Intitulé du poste Obligations en termes de déplacements Logement Organisations partenaires Précédentes relations avec des acteurs externes (ex. le gouvernement)	Organisation
Considérations juridiques (lois nationales et application, y compris manque de protections) Attitudes culturelles Différences entre le milieu rural/urbain/régional Accords bilatéraux avec le pays dont l'employé est un ressortissant	Contexte opérationnel

Handicap

Le handicap fait référence à différents troubles cognitifs, de développement, intellectuels, mentaux, physiques et sensoriels. Ces troubles affectent plus ou moins un individu et leur gravité peut évoluer au cours de sa vie.¹⁰ Par exemple, une personne atteinte d'un handicap peut souffrir de dyslexie, d'autisme, ou avoir un trouble physique plus ou moins grave. Il est donc difficile de définir le handicap. Par ailleurs, un certain nombre de handicaps ne sont pas visibles. Parmi les handicaps dits « invisibles » que l'on rencontre souvent dans le secteur humanitaire figurent les troubles psychiques, dont des cas graves de stress post-traumatique (PTSD).¹¹

L'ONG internationale CBM distingue cinq écoles de pensée pour envisager le handicap dans les politiques institutionnelles et organisationnelles (voir figure 2) : le modèle caritatif, médical, économique, social, et des droits humains.

D'une manière générale, le modèle caritatif considère le handicap comme un trouble affectant un individu qui aura besoin d'être pris en charge, tandis que le modèle économique définit le handicap selon l'impact de ce handicap sur la productivité économique de l'individu. Le modèle économique considère qu'une personne est handicapée sur la base de ses propres troubles ou différences et cherche à poser un diagnostic ainsi qu'à identifier les besoins médicaux de la personne. Dans de nombreux cas, le modèle médical positionne les personnes handicapées comme des destinataires passifs de services. En revanche, le modèle social considère que le handicap est attribuable au mode d'organisation de la société, et cherche davantage à éliminer les obstacles qui limitent les choix de vie des personnes handicapées. Selon ce modèle, les personnes handicapées jouent un rôle central dans l'identification des obstacles et dans la conception de solutions. Enfin, le modèle axé sur les droits humains considère qu'au sein de la société, les personnes handicapées ont un droit d'accès égal à celui des personnes non handicapées.

En mettant ces différents modèles côte à côte, on comprend facilement que la manière dont les organisations perçoivent le handicap implicitement ou explicitement puisse affecter la stratégie de gestion du risque sécurité tant au niveau des politiques que de la pratique. Par exemple, d'après CBM et Humanity and Inclusion (anciennement Handicap International), les

⁹ Adapté de Kumar (2017).
¹⁰ Paragraphe 6 de la loi britannique sur l'égalité, « UK Equality Act 2010 » : « Le trouble a un impact négatif substantiel et de longue durée sur la capacité de l'individu à mener ses activités quotidiennes normales. »
¹¹ Le présent document de recherche ne fait aucune distinction entre les différents types de handicap, et ne cherche en aucun cas à établir de distinction, ou à débattre de recoupements entre santé mentale et handicap. Veuillez consulter des conseils experts sur ce sujet et adapter les recommandations aux politiques et pratiques de votre organisation. Si l'abréviation anglaise « PTSD » (« post-traumatic stress disorder ») est ici utilisée, son équivalent français est « SSPT » (syndrome de stress post-traumatique).

organisations qui adoptent le modèle médical sont susceptibles de manifester un comportement plus protectionniste à l'égard du personnel handicapé dans les phases de recrutement, de déploiement, et dans le travail au quotidien. En revanche, les organisations qui adoptent le modèle social réfléchiront davantage à la manière dont les personnes handicapées peuvent occuper différentes fonctions et promouvoir un cadre plus propice à l'ensemble du personnel.

Il est important de noter que du point de vue de la qualité des programmes, le fait d'inclure dans l'équipe des personnes handicapées encouragera ce programme à mieux répondre aux besoins des personnes handicapées. C'est la raison pour laquelle le présent document suit le modèle social, afin d'adopter une perspective en matière de droits du personnel handicapé qui tient aussi compte du « duty of care » de l'organisation.

Orientation sexuelle, identité de genre et expression du genre (OSIEG)

L'OSIEG est un terme relativement nouveau qui vise à rendre compte des distinctions existant entre le sexe biologique, le type d'attraction romantique et sexuelle éprouvé à l'égard d'autrui, la manière dont les individus perçoivent leur identité de genre et la manière dont ils l'expriment (voir figure 3). L'OSIEG est un concept utile car il met en avant l'idée selon laquelle les individus ont une orientation sexuelle, une identité de genre et une expression de ce genre.¹² L'OSIEG

comprend la catégorie LGBTQI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués).¹³

En avril 2018, les relations entre personnes du même sexe restaient interdites par la loi dans 74 pays, les peines encourues étant notamment la prison, des châtimens corporels et la peine de mort.¹⁴ À titre de comparaison, le mariage entre personnes du même sexe est reconnu par la loi dans 25 pays.¹⁵ Cette disparité entraîne une situation unique, lorsque des travailleurs humanitaires mariés légalement dans un pays peuvent risquer la peine de mort si leur mariage est découvert pendant qu'ils travaillent dans un autre pays. Outre les menaces d'ordre juridique, l'enquête mondiale d'ILGA réalisée en 2017 sur les attitudes à l'égard de l'OSIEG a révélé que 45 % et 33 % des personnes interrogées en Afrique et en Asie, respectivement, étaient d'avis que les relations romantiques ou les actes sexuels avec une personne du même sexe devraient être érigés en délit. En revanche, plus de la moitié des personnes interrogées en Europe et sur le continent américain estiment que les relations entre personnes du même sexe ne devraient pas être criminalisées.¹⁶ Le rapport présente un écart grandissant entre les attitudes mondiales à l'égard des individus qui s'identifient comme LGBTQI, avec des répercussions significatives pour les organisations humanitaires qui emploient une main-d'œuvre mondiale et opèrent à l'échelle internationale. Un récent rapport d'IARAN fait valoir que l'exclusion sociale des personnes LGBTQI à l'échelon mondial pourrait constituer une crise humanitaire prolongée.¹⁷

Figure 2 : Modèles de handicap

Type de modèle	Brève description
Caritatif	« Vous nous faites de la peine ; nous allons vous donner quelque chose. »
Économique	« Vous ne pouvez pas travailler ; cela nous coûterait de l'argent. »
Médical	« Vous n'allez pas bien ; nous allons vous soigner. »
Social	« La société va mal ; transformons la société en la rendant plus inclusive. »
Droits humains	« C'est un problème de droits humains ; nous devons trouver un moyen de le résoudre. »

¹² Certains font valoir qu'ils n'ont pas d'identité ou d'expression du genre. Il est important de reconnaître ce débat pour bien comprendre les questions de genre. Cependant, afin de s'assurer que ce document de recherche reste axé sur la gestion du risque sécurité, l'OSIEG est décrit dans cette partie en termes très génériques, approche qui se retrouve dans l'ensemble du document.

¹³ Pour une description détaillée du terme « LGBTQI », consulter Kumar (2017), p. 2.

¹⁴ 76 Crimes (2018).

¹⁵ Dittich (2018).

¹⁶ Carroll & Robotham (2017).

¹⁷ IARAN (2018).

Faute d'être gérées convenablement, ces menaces risquent d'entraîner un degré supplémentaire de danger physique, juridique et culturel pour les travailleurs humanitaires LGBTQI et ceux qui sont perçus comme faisant partie de cette catégorie. Les graves menaces juridiques et culturelles auxquelles ces individus risquent d'être confrontés de manière disproportionnée, se concentrent dans de nombreux contextes concernés par l'aide humanitaire.¹⁸

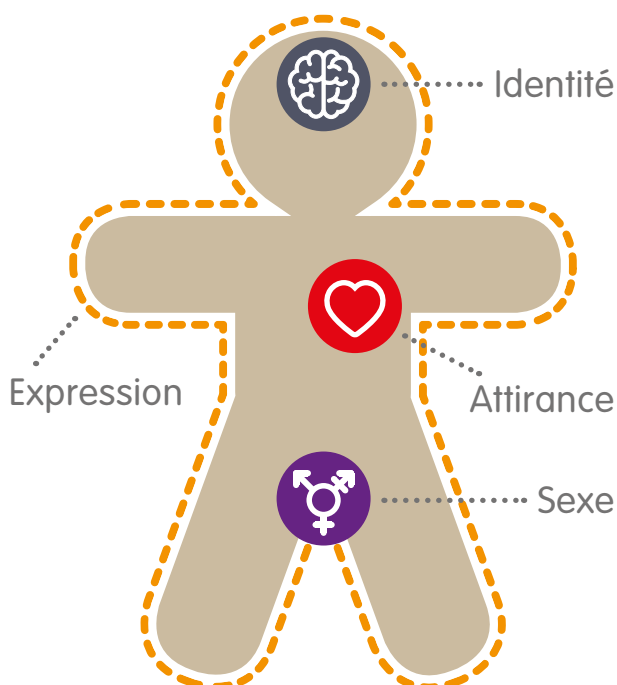
Il convient de noter que, même si un travailleur humanitaire n'est pas LGBTQI, il peut être perçu en tant que tel et ainsi être confronté aux mêmes risques que ses collègues LGBTQI. Les répercussions d'une mauvaise gestion de ce risque peuvent affecter non seulement le travailleur en question, mais aussi la manière dont est perçue l'organisation à l'extérieur, d'où un impact sur la sécurité globale et la réputation de l'ONG.

Ethnicité, race et nationalité

Si la race se définit largement selon des similitudes et des différences physiques (couleur de la peau, par exemple), l'ethnicité est fonction de critères d'ordre ancestral et culturel. Ces critères peuvent notamment être la religion, les croyances ou les coutumes. La race et l'ethnicité peuvent être distinctes de la nationalité, ou bien la recouper partiellement ; la nationalité désignant la relation entre un individu et l'État politique dont il fait partie.

La race et la nationalité sont les deux aspects de l'identité personnelle auxquels les processus de gestion du risque sécurité sont le plus sensibles. Les données relatives aux incidents de sécurité sont souvent désagrégées selon que l'incident a impliqué un membre du personnel national ou international, et les procédures opérationnelles standard (POS) confèrent souvent des conseils sous différentes formes selon qu'il s'agit de personnel local ou international.

Figure 3 : Comprendre l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'expression du genre¹⁹



Sexe : Les caractéristiques sexuelles physiques (hormones, parties génitales, chromosomes) que nous avons à notre naissance. Termes employés pour décrire les caractéristiques sexuelles physiques : homme, femme, intersexué.

Identité de genre : Manière de définir son genre d'après des idées spécifiques à sa culture. Termes employés pour décrire l'identité de genre : masculin, féminin, deux esprits (amérindien), genderqueer, hijra (indien), transgenre.

Certains qualifient de « cisgenre » les personnes dont le sexe biologique et l'identité de genre sont alignés. Quand le sexe biologique observé à la naissance et les identités de genre divergent, on qualifie ces personnes de transgenre.

Expression du genre : Manière de présenter son genre à travers ses actes, son habillement et son comportement. Termes associés à l'expression du genre : butch/femme, androgyne, drag queen/king.

Orientation/attirance sexuelle : Manière de définir son attirance romantique et sexuelle. Termes employés pour décrire l'orientation sexuelle : hétérosexuel, homosexuel, gay, lesbienne, bisexuel, asexuel, pansexuel.

¹⁸ Kumar (2017).

¹⁹ Adapté de The Genderbread Person (V.3), Killermann (2015).

Cependant, le rapport entre nationalité, race et ethnicité est plus complexe que cette approche bilinéaire ne le suggère, d'autant plus qu'il existe des différences au sein d'un même contexte national. Dans ce genre de situations, il ne suffit pas d'évaluer et d'atténuer les différents risques auxquels le personnel international fait face contre celui du personnel national. Tenir compte de la race et de l'ethnicité et de leur interrelation est crucial pour comprendre la complexité des risques et une bonne gestion de risques.

« Il est important de comprendre que, dans les zones rurales reculées, les différences et dynamiques ethniques sont souvent plus complexes qu'en zone urbaine. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de gérer les déplacements dans un pays, et le risque sécurité de personnels affichant diverses ethnicités, il faudra tenir compte des menaces de sécurité et des vulnérabilités.

Je pense qu'en tant que personnel national, on nous néglige souvent lors des évaluations et des briefings dédiés à la sécurité, alors que nous courons probablement de plus gros risques en nous déplaçant sur les routes de zones reculées. »

Responsable sécurité, ONGI, RDC

En mars 2017, sept personnels humanitaires (quatre Sud-Soudanais et trois Kenyans) d'une organisation partenaire de l'UNICEF, Grassroots Empowerment and Development Organisation (GREDO), ont été assassinés au Soudan du Sud. En avril 2018, le bilan se montait donc à 100 travailleurs humanitaires tués dans la région depuis le début du conflit en décembre 2013.²⁰ Dans de précédents rapports, l'ONU a qualifié d'« ethniquement motivées » ces attaques contre des travailleurs humanitaires, et dans au moins un cas, un travailleur humanitaire a été tué par balle après avoir été identifié en tant que membre du groupe ethnique Nuer.²¹ Quand les missions humanitaires et de développement se déroulent dans des zones en proie à une violence ethnique, l'ethnicité des travailleurs humanitaires peut engendrer des risques bien plus importants et exige donc des mesures d'atténuation adaptées.

Égalité, diversité et inclusion

Ces trois termes, souvent employés de concert, tendent à représenter une stratégie conjointe en décrivant les obligations des employeurs et les efforts qu'ils déploient pour assurer le respect des droits des employés en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion.

L'égalité fait référence aux obligations en matière d'égalité des chances prévues par les législations nationales et internationales de lutte contre les discriminations, législations qui servent à protéger les individus contre une discrimination injustifiée sur la base de leur appartenance à un groupe (sexe, race, handicap, etc.).

La diversité désigne la composition de la main-d'œuvre ; elle souligne les mesures qui sont prises pour que des personnels aux profils et caractéristiques personnelles divers soient employés à tous les niveaux de l'organisation.

L'inclusion signifie s'assurer que les groupes minoritaires occupent un poste égal et puissent tout autant s'exprimer que leurs collègues au sein de l'organisation.

« L'égalité, cela signifie traiter autrui de manière juste, impartiale et sans a priori, et instaurer des conditions sur le lieu de travail et dans la société qui encouragent et valorisent la diversité et sont propices à la dignité et à l'inclusion. Il s'agit pour cela d'essayer de corriger les déséquilibres passés et d'y répondre par des solutions culturellement sensibles, à travers une stratégie différenciée, là où cela est nécessaire et pertinent. »

British Council Equality Policy²²

Ces termes s'appuient sur des obligations d'ordre éthique et juridique, notamment la législation anti-discrimination consacrée en droit national et international, y compris dans le droit européen, comme l'article 14 de la Convention européenne sur les droits humains de 1952.²³

► Voir Section 2. « Duty of care » et lutte contre la discrimination.

Méthode de recherche

Revue de littérature

Une revue initiale de la littérature a eu lieu au début du projet. Il s'agissait de passer en revue les articles universitaires, les rapports publiés et les statistiques relatives à la sécurité des travailleurs humanitaires à travers le monde. Les principales conclusions tirées de cet examen ont servi à orienter la suite

²⁰ UNOCHA (2018).

²¹ Jones (2014).

²² British Council (2018).

²³ Pour une synthèse des lois anti-discrimination en Europe, consulter l'Agence de l'Union européenne pour les droits fondamentaux (2018).

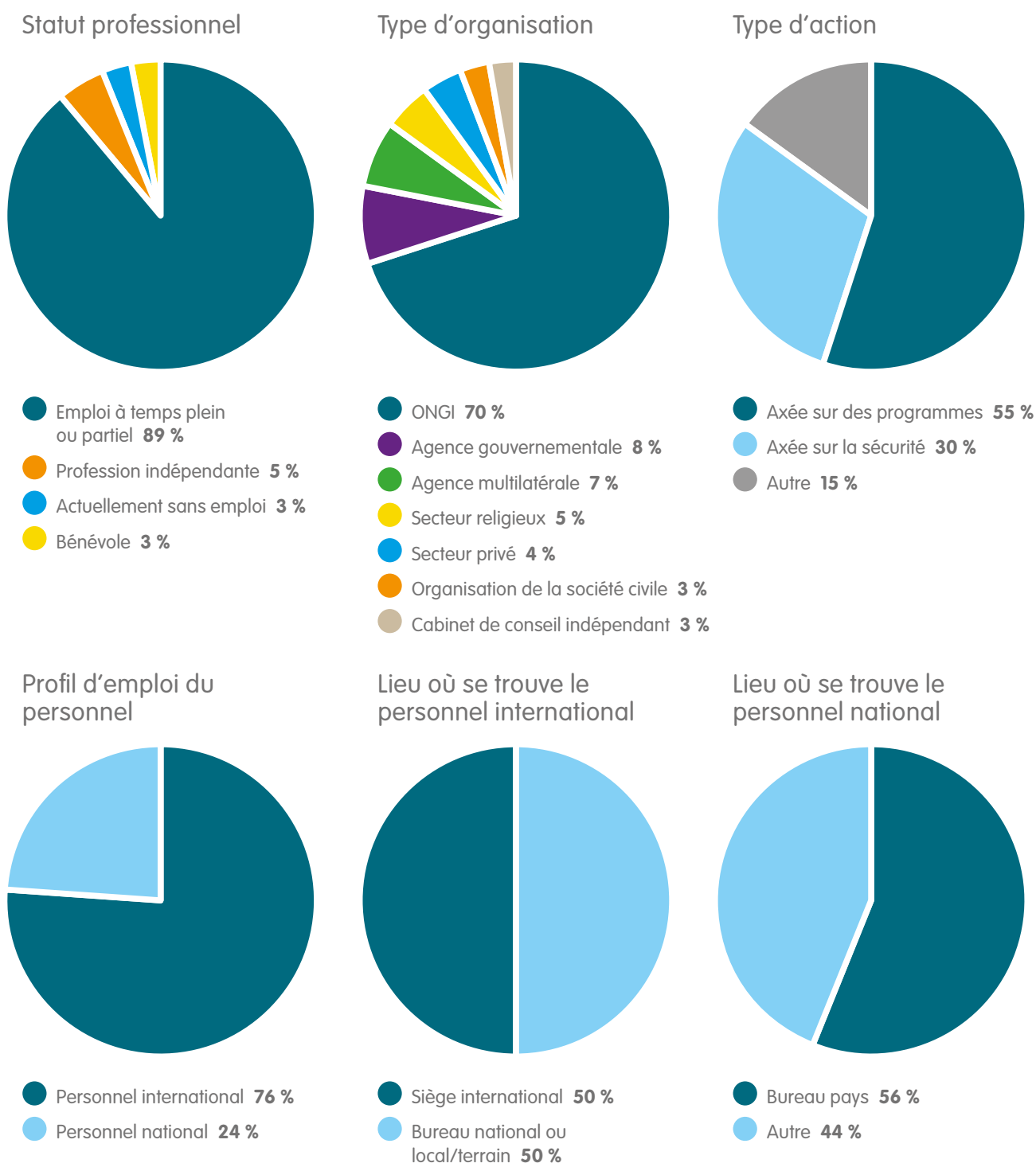
des travaux, à savoir la conception de l'enquête en ligne, l'organisation des entretiens et l'examen des documents de politiques organisationnelles.

Enquête en ligne

Les travaux se sont appuyés sur une enquête en ligne, avec pour objectif de comprendre les perceptions relatives à la gestion du risque sécurité des travailleurs

humanitaires à profil minoritaire. L'enquête était ouverte à tous, l'accès se faisant grâce à un hyperlien, et promue par le biais du réseau EISF, via des articles de blogs pour l'Alliance and Advanced Training Program on Humanitarian Action (ATHA) du CHS, via le bulletin de RedR, ainsi que sur Facebook, LinkedIn et Twitter. Plusieurs autres organisations ont également eu la gentillesse de promouvoir le projet et l'enquête

Figure 4 : Répartition démographique des personnes interrogées



dans leurs bulletins mensuels. L'enquête, accessible entre juin et août 2017, a reçu 248 réponses, dont :

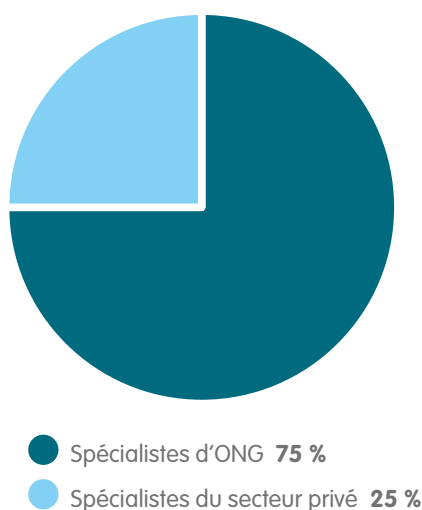
- 36 personnes s'identifiant en tant que LGBTQI **(15 % de toutes les réponses)**
- 11 personnes s'identifiant comme ayant un handicap **(4 % de toutes les réponses)**
- 51 personnes s'identifiant comme non blanches **(21 % de toutes les réponses)**

Entretiens avec les informateurs clés

37 informateurs clés ont été interrogés via Skype, en personne ou par téléphone. 20 informateurs clés étaient des responsables/conseillers sécurité, des spécialistes RH ou des responsables dans les domaines de l'égalité et de la diversité. Parmi eux, 15 spécialistes étaient issus d'ONG, et 5 d'organisations du secteur privé ou public. Sur les 37 informateurs clés, 17 étaient des travailleurs humanitaires s'identifiant comme LGBTQI, ayant un handicap et/ou n'étant pas blancs.

Figure 5 : Répartition démographique des principaux informateurs

Répartition par spécialité



Les informateurs clés étaient des spécialistes, des travailleurs humanitaires à profil minoritaire, ou les deux. Des spécialistes qui ne travaillent pas pour des ONG ont été interrogés pour comprendre la manière dont les autres secteurs gèrent la sécurité d'une main-d'œuvre internationale mobile et diversifiée.

Les questions ont été différentes d'un groupe à l'autre. Ainsi, les questions posées aux spécialistes des ressources humaines, de la sécurité, de l'égalité, et de la diversité portaient sur les politiques et pratiques officielles et « tacites » de l'organisation. Elles ont servi à identifier les perceptions relatives à « ce qui fonctionne », et les défis et dilemmes auxquels ces fonctions sont confrontées.

Les travailleurs humanitaires identifiés comme ayant un profil minoritaire ont été interrogés sur leur vécu personnel. Les questions visaient à comprendre les défis auxquels ils étaient confrontés et à identifier des exemples de bonnes pratiques.

Contributions d'experts

Comme le veut la pratique établie dans les publications de l'EISF, un groupe d'examen par les pairs composé d'experts dans de nombreuses disciplines a contribué au contenu de ce document de recherche. Ses avis ont permis de concevoir un axe et une structure pour le document, et d'éclairer les recommandations et conseils présentés à la section 5. Gestion inclusive du risque sécurité : recommandations pratiques.

Limites

Bien que l'équipe de recherche ait spécifiquement contacté des organisations de plaidoyer axées sur le handicap, l'étude n'a pas réussi à attirer un grand nombre de réponses provenant de personnes handicapées. Plus de la moitié des individus handicapés qui ont répondu à l'enquête en ligne travaillaient pour une ONG axée sur le handicap.

L'échantillon d'individus s'identifiant comme LGBTQI se composait de personnels s'identifiant comme lesbiennes, gays ou bisexuels. Seules deux réponses ont été reçues de personnes s'identifiant comme transgenre, deux comme queers, tandis qu'aucune personne s'identifiant comme intersexuée ne s'est manifestée.

Grandes lignes

Ce document se compose de six sections :

Section 1 : explique l'importance de prendre en compte la diversité des profils personnels dans la gestion du risque sécurité.

Section 2 : observe les relations entre le « duty of care », le droit à la vie privée et les obligations en matière de lutte contre la discrimination, et analyse leurs implications pratiques pour les organisations humanitaires.

Section 3 : présente les menaces internes et externes pouvant affecter de manière disproportionnée certains profils personnels.

Section 4 : explore les problèmes qui surviennent si l'on ignore la diversité dans la gestion du risque sécurité, et décrit les principaux défis et résultats qui ressortent des travaux de recherche dans les domaines du recrutement, du déploiement, et des rôles et responsabilités.

Section 5 : donne des recommandations concrètes pour mettre en œuvre une gestion inclusive du risque sécurité.

Section 6 : liste des réseaux et ressources capables d'aider les organisations à mettre en œuvre une gestion inclusive du risque sécurité.

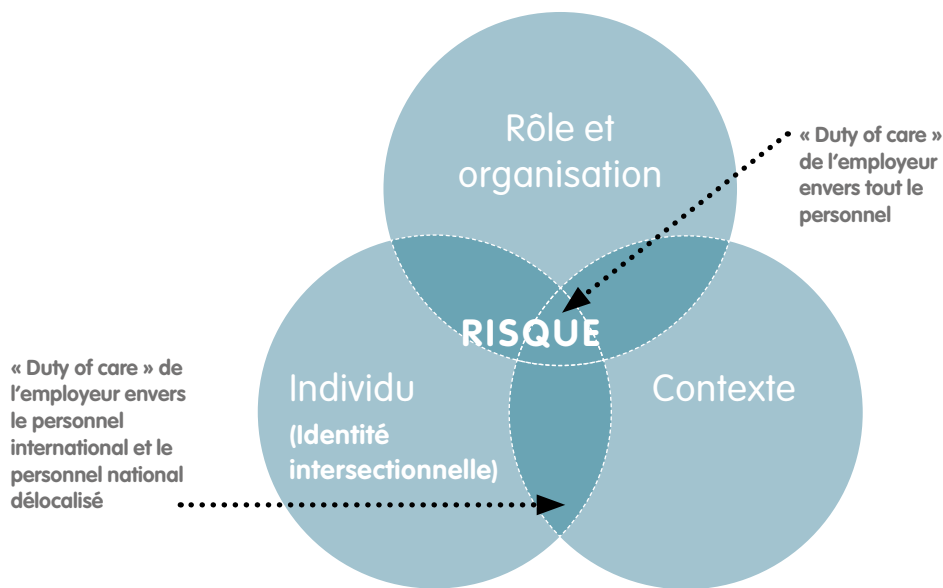
Ce document contient enfin plusieurs annexes pour aider les organisations à réfléchir à une stratégie qui leur permettra d'aborder la question de la diversité du personnel à travers ses processus de gestion du risque sécurité.



La diversité, un élément important de la gestion du risque sécurité

La gravité des menaces et les vulnérabilités dont un employé peut faire l'objet dépendent de ses caractéristiques identitaires intersectionnelles et du contexte. Par exemple, à un poste d'évaluation de programme du centre-sud de la Somalie, un Suisse de grande taille peut être plus vulnérable qu'une Somalienne musulmane. Pour la majeure partie du personnel national, les risques qui se manifestent du fait de l'identité et du contexte ne font généralement pas partie du « duty of care » de l'ONG, la menace et la vulnérabilité étant sans rapport avec l'organisation ou le rôle que l'individu doit assumer dans son travail.

Cependant, lorsque l'identité et le contexte se conjuguent au rôle et à l'organisation de l'individu, résultant en un risque plus élevé, il incombe à l'ONG qui emploie cet individu de gérer ce risque. Pour le personnel international ou le personnel national délocalisé²⁴, un risque qui se manifeste sous l'effet conjugué de l'identité d'un individu et du contexte local, mais sans rapport avec le rôle ou l'organisation, devrait également être géré par l'ONG, le lieu de travail de l'employé étant dicté par son employeur (voir graphique ci-après).



²⁴ Dans le présent document, le « personnel délocalisé » fait référence aux employés qui sont basés ou se rendent dans un lieu où ils n'habitent pas, à la demande de l'organisation.

De nombreux points focaux sécurité d'ONG reconnaissent l'impact que le genre, l'ethnicité et la nationalité peuvent avoir sur la vulnérabilité d'un individu et sur les types de menaces auxquels il est confronté. Pourtant, les politiques et les pratiques ne tiennent pas suffisamment compte de cet impact. Cela vaut plus particulièrement lorsqu'il s'agit de gérer les préoccupations et besoins sécuritaires des travailleurs humanitaires à profil minoritaire au sein de leur organisation, par exemple ceux qui appartiennent à une minorité ethnique (ce qui peut changer selon l'endroit où se trouve le bureau), à la catégorie OSIEG et qui vivent avec un handicap.

Un grand nombre de membres de l'EISF et d'autres experts de la sécurité qui ont activement participé à ce projet reconnaissent que la gestion de la sécurité du personnel à profil minoritaire pose problème. Cependant, rares sont ceux qui savent par où commencer pour trouver une solution.

L'une des critiques les plus fréquemment entendues dans le cadre de ces travaux de recherche est le fait que la diversité ne serait pas pertinente pour la gestion du risque sécurité. Une autre critique est le fait que les points focaux sécurité considéreraient déjà au cas-par-cas la sécurité des personnels qui affichent un profil différent des autres, et que, par conséquent, la mise en œuvre systématique d'une gestion inclusive du risque sécurité est superflue, et ne fait que compliquer une problématique pourtant simple. Or, cette vision est différente des conclusions tirées de ces travaux de recherche et des expériences décrites par les individus à profil minoritaire.

« Je travaille dans ce secteur depuis plus de vingt ans et j'ai assisté à d'innombrables briefings sécurité et étudié une multitude de plans sécurité ; mais les risques spécifiques à mon profil n'ont jamais été identifiés. C'est souvent moi qui dois chercher des informations sur la sécurité en ligne ou contacter des personnes dont je sais qu'elles ont travaillé dans ce contexte. »

Un consultant en sécurité, Royaume-Uni

Les nombreuses réponses reçues d'individus qui s'identifient comme ayant un profil minoritaire – aussi bien le contenu de ces réponses que les autres données recueillies – indiquent que l'on aurait vraisemblablement tort de ne pas tenir compte des profils minoritaires dans les systèmes de gestion du risque sécurité.

Si, dans certains cas, les travailleurs humanitaires ont le sentiment que l'on a pris soin de leur profil personnel, cela semble être attribuable à l'attitude du personnel plutôt qu'aux systèmes en place. D'autres indiquent que leur organisation applique une politique du « ne rien demander, ne rien dire ».

Seules 21 % des personnes interrogées ont déclaré que leur organisation avait une stratégie de sécurité cohérente à l'attention du personnel à profil minoritaire. Lorsqu'il existe des politiques promouvant l'égalité, la diversité, l'inclusion, la lutte contre la discrimination et le harcèlement, elles sont souvent davantage tournées vers l'extérieur et axées sur les bénéficiaires, au lieu d'être des politiques internes s'appliquant au personnel. En termes de contenu des politiques, seuls 13 % des répondants ont signalé que la politique sécurité de leur organisation faisait explicitement référence aux différents profils de ses travailleurs humanitaires.

Certains travailleurs humanitaires interrogés estiment que si l'on se souciait trop des risques sécuritaires potentiellement associés à leur profil, cela pourrait les empêcher d'obtenir certains postes et avoir un impact négatif sur leur carrière. Ils disent ainsi se sentir dans l'incapacité d'exprimer leurs préoccupations sécuritaires liées à leur profil personnel de peur de faire l'objet d'une discrimination, et recherchent souvent un soutien en dehors de la structure de support sécuritaire officiel de leur organisation – et souvent même en dehors de leur organisation – afin de comprendre les risques auxquels ils pourraient faire face et comment lutter contre eux.

Il s'agit là d'un phénomène largement signalé pour tout aspect d'un profil susceptible d'être « invisible ». 79 % des travailleurs humanitaires interrogés qui s'identifient comme LGBTQI ont déclaré dissimuler cette caractéristique de leur profil de peur de faire l'objet d'une discrimination lorsqu'une possibilité de déploiement à l'étranger s'offre à eux. Un travailleur humanitaire bisexuel a également expliqué qu'un point focal sécurité lui avait dit que cacher son profil ne devrait pas poser problème puisqu'il pouvait choisir d'être hétérosexuel s'il le souhaitait.

« Je travaille dans ce secteur depuis plus de quinze ans et, franchement, je n'ai jamais vu de politique qui mentionne mon profil. On fonctionne un peu comme l'armée, « Ne rien demander, ne rien dire » – ce qui est amusant parce que de nos jours, même l'armée américaine est plus progressiste ! »

Un travailleur humanitaire spécialisé dans la santé mentale, ONGI, Nigeria

Si certains personnels à profil minoritaire précisent que cette stratégie du « ne rien demander, ne rien dire » leur confère la couverture dont ils ont besoin pour continuer à faire leur travail, ils expliquent aussi que le fait de dissimuler un aspect de leur profil est un facteur de stress psychologique et émotionnel dans leur travail. Citons notamment la peur d'être découverts, le manque de recours en cas de discrimination et le fait de sans cesse devoir mentir ou cacher la vérité à leurs collègues.

« Je travaille pour une organisation de développement. Il y a une phrase dans notre politique de sécurité qui dit que quiconque est déployé à l'étranger doit savoir conduire. Comme je suis malvoyant, je suis exclu de ce genre d'opportunités. Une part de moi se dit que c'est peut-être de la discrimination, mais je ne veux pas faire d'histoires car j'ai peur que cela se retourne contre moi, alors je ne dis rien. »

Un travailleur humanitaire, ONGI, États-Unis

L'absence de démarche à l'échelle du secteur pour gérer le risque sécurité d'une manière inclusive a entraîné l'apparition de différences énormes dans les attitudes et stratégies à l'égard de la diversité des profils, avec de sérieuses implications pour la réputation des organisations et la sécurité des personnels. Les travailleurs humanitaires, qui passent régulièrement d'un poste national et international à un autre et d'une organisation à une autre, doivent se faire à différentes méthodologies et protocoles de gestion du risque sécurité et à une grande diversité de stratégies de gestion de la sécurité et du profil personnel des effectifs.

Ainsi, forcément, des comparaisons entre organisations se font, que ce soit en privé entre amis et collègues, ou publiquement sur des forums, consolidant par la même occasion la réputation de l'organisation. Les organisations qui ne protègent pas leur personnel du harcèlement ou des menaces

perçues (internes et externes) pour leur profil particulier rencontrent de plus en plus de difficultés légales. Elles font également face à une importante rotation de leur personnel avec la perte d'expertise associée ainsi qu'à une incapacité à recruter des personnels diversifiés et chevronnés.

En revanche, pour les travailleurs humanitaires qui doivent se résigner à passer d'une stratégie à une autre, les risques pour leur sécurité peuvent augmenter. En raison des nombreuses interactions entre travailleurs humanitaires dans les espaces professionnels et sociaux, il peut être difficile de gérer la sécurité des travailleurs dont le profil est particulièrement vulnérable dans le contexte opérationnel. Les travailleurs humanitaires peuvent faire l'objet de harcèlement, d'attaques, d'arrestations, voire de mort, si leur profil personnel n'est pas pris en compte correctement dans le cadre de la gestion du risque sécurité de l'organisation dans le contexte donné. Cela est d'autant plus vrai qu'en cette ère du numérique, les identités sont facilement accessibles en ligne, et ce, à travers le monde.²⁵

Le langage et le comportement adoptés par le personnel peuvent aussi affecter la réputation de l'organisation, avec des répercussions sur la sécurité des profils minoritaires – par exemple, les employés de même sexe qui doivent partager une chambre d'hôtel par souci d'économie peuvent malgré eux être perçus comme étant gays, avec des implications sécuritaires potentielles.

Le personnel national devrait également être considéré par rapport à la diversité des profils. En effet, il est souvent plus sensible à certaines menaces, telles que le harcèlement au travail, et le chantage, si ses caractéristiques individuelles viennent à être connues dans un milieu conservateur. Cependant, si les plans sécurité deviennent trop génériques, peut-être pour ne pas donner l'impression d'être discriminatoires, le personnel national peut avoir le sentiment qu'ils ne s'appliquent pas à eux mais qu'ils s'adressent exclusivement au personnel international.

Il peut arriver que le personnel national ait conscience que sa propre communauté l'expose à un risque plus important alors que la même chose peut être jugée acceptable pour les étrangers. Dans de tels cas, une politique du « ne rien demander, ne rien dire » peut être la stratégie de gestion du risque la plus efficace, mais elle devra être envisagée dans le cadre de toute une série de démarches et employée uniquement s'il

²⁵ Kumar (2017).

s'avère qu'il s'agit effectivement de la réponse la mieux adaptée ; il ne doit pas s'agir de la position par défaut de l'organisation.

La prise en compte systématique de la diversité du personnel dans les systèmes de gestion du risque sécurité présente deux gros avantages : premièrement, la sécurité du personnel, quel que soit son profil, s'en trouvera améliorée ; et deuxièmement, les organisations pourront ainsi assumer leur « duty of care ». Les autres avantages sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Les profils de risque des travailleurs humanitaires étant inégaux, les organisations doivent veiller à ce que leur structure de gestion du risque sécurité reconnaisse

cette diversité et procure un niveau égal de risque acceptable pour l'ensemble du personnel, quel que soit leur profil.

L'inclusion systématique de la diversité dans les systèmes de gestion du risque sécurité présente de nombreux avantages, expliqués ci-dessous, mais également des défis. Le plus important d'entre eux est le suivant : le fait de prendre des décisions sécuritaires qui affectent de manière disproportionnée des profils spécifiques peut-il être considéré comme discriminatoire et contraire à la législation relative à la lutte contre la discrimination ? Les deux sections suivantes du document étudient ce défi, ainsi que d'autres questions importantes.

Domaine de gestion du risque sécurité	Avantages d'une intégration de la diversité
Gouvernance et redevabilité	Réputation renforcée à l'échelle mondiale en termes de respect du bien-être du personnel et des profils minoritaires.
Politiques et principes	Meilleures connaissances et transparence accrue en matière de prise de décisions liées aux profils personnels, d'où une plus grande certitude dans les décisions associées à la lutte contre la discrimination par rapport au « duty of care »
Opérations et programmes	Une main-d'œuvre plus diversifiée pourra mieux répondre aux besoins de bénéficiaires eux aussi diversifiés. Fidélisation du personnel.
Gestion des déplacements et support	Un plus grand nombre d'employés peuvent se déplacer, et la sécurité des déplacements de l'ensemble du personnel est améliorée. Moins de risques et de menaces inattendues apparaissent du fait des profils personnels, d'où une meilleure capacité à y faire face.
Sensibilisation et renforcement des capacités	Amélioration des capacités, des compétences et de la fidélisation du personnel. Moins d'incidents sécuritaires et réduction de l'impact des incidents qui se produisent. Amélioration de la confiance du personnel dans l'organisation, d'où un meilleur bien-être au travail.
Suivi des incidents	Meilleure compréhension de la nature et des types de menaces dont l'organisation et le personnel peuvent faire l'objet, et de la méthode à employer pour éviter les incidents de sécurité.
Gestion de crise	Meilleur support pour tout le personnel en proie à des incidents de sécurité.
Réseaux et collaboration	Un milieu favorisant l'acquisition de connaissances grâce à l'inclusion de voix et d'expériences diversifiées.



« Duty of care » et lutte contre la discrimination

L'une des principales difficultés identifiées dans le cadre de nos travaux est le fait que les décideurs ne savent pas quel type d'informations personnelles ils peuvent demander aux différents individus, et comment exploiter ces informations pour éclairer leurs décisions sécuritaires, surtout si la décision qui s'ensuit risque d'être considérée comme discriminatoire à l'égard de certains profils.

Pour analyser ce dilemme, il faut d'abord comprendre les deux obligations juridiques et déontologiques qui entrent en jeu :

- Le « duty of care », c'est-à-dire les obligations de sécurité de l'employeur à l'égard de son personnel
- La lutte contre la discrimination

2.1. Présentation générale

Le « duty of care » est « une obligation imposée à un individu ou une organisation en vertu de la loi, au titre de laquelle cet individu ou cette organisation doit exercer une vigilance raisonnable lors d'actions (ou d'un manque d'action) qui risquent de nuire à l'individu, à l'organisation, ou à d'autres parties ».²⁶

Le « duty of care » revêt une dimension à la fois juridique et déontologique. La différence entre ces deux aspects dépend des juridictions et de l'éthique de la société et de l'organisation en question. Pour les besoins des présents travaux, ce document adopte la perspective la plus large, qui va au-delà des obligations juridiques et comprend des considérations d'ordre éthique, notamment en matière de bien-être du personnel. Il est important de noter que, selon le pays, l'organisation peut également avoir à assumer un « duty of care » à l'égard des non-employés – autrement dit des bénévoles et des consultants, par exemple.

La discrimination désigne le traitement inégal et/ou défavorable d'un individu ou groupe fondé sur certaines de leurs caractéristiques, telles que celles

indiquées par la Convention Européenne des Droits de l'Homme (1952) identifiée comme étant : « le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation. »

La discrimination peut être directe : « lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable »²⁷, pour des raisons de handicap, d'âge, de religion, de convictions ou d'orientation sexuelle.

La discrimination peut aussi être indirecte²⁸ : « lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés, par rapport à d'autres personnes ».²⁹

La loi anti-discrimination implique deux types d'interventions de la part de l'employeur :

- Ne commettre aucune discrimination injustifiée. Cela signifie qu'il doit s'abstenir de prendre des décisions ou d'adopter des politiques et pratiques qui seraient discriminatoires, et activement supprimer, réduire ou éviter les obstacles qui empêchent les individus de jouir de leurs droits et libertés (notamment concernant le handicap).³⁰
- Protéger son personnel de toute discrimination et de tout harcèlement et prendre des mesures pour faire face aux infractions, notamment en instaurant des mécanismes de signalement sécurisés et des procédures disciplinaires.

La législation relative à la protection des données en vigueur aux niveaux des États et de l'Union européenne (UE) prévoit également que les individus ne sauraient être contraints de divulguer contre leur gré des informations sur leurs caractéristiques personnelles.

²⁶ Kemp & Merkelbach (2016).

²⁷ Conseil de l'Union européenne. (2000).

²⁸ Au niveau du Royaume-Uni par exemple, veuillez trouver plus d'information sur la discrimination indirecte à la section 19 du texte UK Equality Act 2010.

²⁹ Conseil de l'Union européenne (2000).

³⁰ Plus d'information sur le traitement de la discrimination liée au handicap sous la législation anglaise peut être consultée à la section 15 du texte UK Equality Act 2010.

2.2. La discrimination peut-elle être justifiée ?

Les lois de lutte contre la discrimination varient d'un pays à un autre, mais l'UE a formulé des directives interdisant la discrimination directe et indirecte, la victimisation, le harcèlement et tout comportement consistant à enjoindre à quiconque de pratiquer une discrimination à l'encontre de personnes. Ces directives doivent se retrouver dans la législation nationale des États membres de l'UE. Citons en particulier la Directive 2000/78/CE portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, que le présent document a étudié spécifiquement.

Le harcèlement et la victimisation ne sont jamais des comportements défendables. La directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi stipule que la discrimination directe ne saurait jamais être justifiée. Le seul moyen dont disposent les organisations pour ne pas se faire accuser de discrimination directe consiste à disposer de règles, politiques et pratiques transparentes et sensibles à tous les profils. Si elles ne tiennent pas compte de la diversité des profils – que ce soit lors du recrutement, des activités

de travail quotidiennes ou d'un déploiement –, les personnels et l'organisation s'exposeront davantage à un risque juridique et de réputation.

Cependant, la discrimination indirecte peut se justifier si la disposition, le critère ou la pratique en question est « objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires ».³¹ L'action discriminatoire doit également être proportionnée.³²

Des exceptions sont éventuellement envisageables dans certains cas relatifs « à la défense de l'ordre et à la prévention des infractions pénales, à la protection de la santé et à la protection des droits et libertés d'autrui ».³³ Cette directive précise aussi qu'une exception peut se produire si un profil particulier est activement recherché plutôt que d'autres pour assumer un rôle spécifique. Ceci « ne constitue pas une discrimination, lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée ».³⁴

Des dispositions plus nuancées sont prévues pour l'âge et le handicap.

Exemple

Une évaluation du risque sécurité est réalisée par les experts de la sécurité d'une organisation pour savoir si les individus d'une appartenance ethnique particulière (ethnité X) risquent bien plus de faire l'objet d'attaques sur un lieu donné que les personnels d'autres appartenances ethniques. L'organisation qui œuvre dans cette zone souhaite recruter une personne qui sera chargée de vivre et de travailler sur place, mais elle ne veut faire courir aucun risque inutile.

Option 1 : L'annonce passée par l'organisation fait référence à ce risque additionnel : « En raison de l'évaluation des risques sécurité, ce poste n'est pas destiné aux individus dont l'ethnité est X. » Cette déclaration se reflète clairement dans les documents d'évaluation des risques et les plans sécurité.

Option 2 : L'annonce ne donne aucun renseignement sur les risques sécurité associés à une ethnité particulière. Pendant la phase de recrutement, l'organisation explique à un candidat dont l'appartenance ethnique est X qu'elle ne pourra l'embaucher en raison de la situation sécuritaire dans le pays.

L'option 1 serait une forme de discrimination indirecte, qui peut se justifier, car elle s'applique clairement à tous les individus dont l'ethnité est X, et cette application généralisée est bien documentée.

L'option 2 constituerait une forme de discrimination directe, qui ne peut se justifier, car elle s'applique ici à un individu spécifique, sans qu'il soit démontré que la décision s'applique à tous les individus de cette même ethnité.

Il convient cependant de noter que même avec l'option 1, il est extrêmement important de prendre toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que la discrimination ne s'opère qu'en dernier recours et qu'elle soit objectivement justifiée pour servir un objectif légitime, p. ex. préserver le bien-être d'un individu face à un danger élevé largement démontré.

³¹ Conseil de l'Union européenne (2000).

³² Pour de plus amples renseignements sur le handicap et la santé dans le contexte britannique, voir la section 60 du UK Equality Act 2010.

³³ Conseil de l'Union européenne (2000).

³⁴ *ibid*

De même, le Règlement général de protection des données de l'UE (RGPD) impose des restrictions en matière de traitement des données personnelles sensibles, ce qui signifie que la race ou l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle et l'état de santé d'un individu ne peuvent être traités qu'avec son accord explicite.³⁵ À moins que l'individu ne fournisse de lui-même des renseignements sur son handicap, son appartenance à la catégorie OSIEG et/ou son ethnicité ou sa race, les employeurs n'ont pas le droit de réclamer cette information. Cela dit, rien n'empêche de demander cette information du moment où la décision de la partager revient à l'individu et qu'il sait que le partage de cette information est facultatif. En cas de partage de l'information, elle devra être traitée dans le respect le plus strict de la confidentialité.

« On croit souvent, à tort, qu'il est illégal de demander des renseignements sur le profil individuel d'une personne. Ce n'est pas vrai. On peut tout à fait lui en demander, et il est même sans doute impossible d'assumer son « duty of care » sans poser de questions. Deux questions connexes sont centrales pour les processus de notre organisation : premièrement, nous donnons à notre personnel la possibilité de refuser de nous donner des renseignements sur son identité personnelle (en cochant une case « Préfère ne pas répondre »). Deuxièmement, nous avons instauré des démarches transparentes et sécurisées pour collecter des données, ainsi qu'un système de protection des données connexes. »

Un responsable des opérations, ONGI, Royaume-Uni

Il est concevable que, dans certains cas, le « duty of care » oblige les décideurs à poser des questions sur le profil personnel d'un individu, auxquelles celui-ci est libre de ne pas répondre, et à prendre des décisions discriminatoires sur la base du profil personnel à condition que cela se fasse de manière transparente, systématique, proportionnée et d'après des informations sécuritaires fiables dans la poursuite d'un but légitime.

Il est important que chaque organisation obtienne des conseils juridiques avant de prendre des décisions susceptibles d'être discriminatoires et tienne compte du cadre juridique en vigueur dans le pays concerné. Les organisations doivent aussi tenir compte que du fait du caractère transfrontalier de leurs activités, elles peuvent être soumises à plusieurs cadres juridiques.

Il se peut qu'en cas de risque extrême, certains profils doivent observer des règles, des politiques ou des pratiques pour rester en sécurité qui les distinguent des

autres employés. Reste alors à savoir si les mesures prises par l'organisation sont proportionnelles au risque et s'il est possible de prendre des mesures alternatives moins discriminatoires, voire aucunement discriminatoires. Toutes ces mesures doivent s'appuyer sur des preuves étayées et non sur des hypothèses et des perceptions.

Si le profil d'un individu est connu comme représentant un risque plus important, et qu'un incident se produit, le fait que l'organisation n'a pas tenu compte de ce profil pourrait lui valoir un passage devant les tribunaux pour manquement à son « duty of care ».

Des mesures de protection devraient cependant être mises en œuvre pour protéger le personnel de toute discrimination pratiquée sous le couvert de la sécurité. Le témoignage suivant illustre une décision discriminatoire prise dans l'intérêt de la sécurité du personnel mais sans preuve démontrant que cette décision était fondée, légitime ou proportionnée.

« Dans le nord du Mali, nous savons tous pertinemment qu'à un moment ou à un autre, nous pourrions être obligés de retirer toutes les femmes et de les remplacer par des hommes. Un expatrié américain m'a accusé d'avoir une attitude discriminatoire envers les femmes. C'est idiot. C'est une question de sécurité. Veiller à ce qu'aucune femme ne travaille sur ce programme, c'est un moyen de protéger les femmes. »

Un responsable de la sécurité, ONGI, Mali

La position par défaut de l'organisation doit à tout moment être de permettre à l'ensemble du personnel, quel que soit son profil, de faire le travail pour lequel il est qualifié et employé. Les bonnes pratiques suggèrent qu'il convient de se rapprocher des membres du personnel concernés afin de débattre des préoccupations sécuritaires et de solutions raisonnables pour réduire le risque identifié.

Les personnes qui ont contribué à ce travail de recherche ont toutefois fait part d'une véritable préoccupation : si les travailleurs humanitaires partagent des informations sur leur profil personnel, et d'autant plus si celles-ci concernent une caractéristique qu'ils cachaient, cela pourrait leur supprimer l'accès à certains postes, et finalement affecter leur carrière. Cela est particulièrement difficile pour les points focaux sécurité susceptibles d'avoir eux-mêmes un profil minoritaire et d'être en danger dans certains contextes, alors même que leur emploi exige d'eux qu'ils se rendent dans ces lieux pour recueillir des témoignages directs sur les risques associés à ce contexte opérationnel.

³⁵ Union européenne (2016).

« Cela fait plusieurs années que je suis consultant en sécurité et je n'ai jamais eu l'impression de pouvoir révéler mon homosexualité à mes collègues. En tant que consultant en sécurité qui travaille régulièrement dans des contextes à haut risque, je crois que les employeurs ne me choisiraient plus si je divulguais mon homosexualité. Je me retrouve dans une situation difficile, car j'explique souvent aux responsables de sécurité qu'il leur faut être plus sensibles aux besoins individuels des différents personnels et, en même temps, il m'est impossible de révéler mon homosexualité dans mon rôle actuel. »

Un consultant en sécurité

Il est essentiel de former le personnel au « duty of care » et à la lutte contre la discrimination, ainsi qu'à la politique organisationnelle dédiée à la diversité et à la gestion du risque sécurité, pour que les décisions visant l'amélioration de la sécurité soient raisonnables sans être unilatérales et discriminatoires de manière injustifiée. Toutes les décisions de sécurité doivent être proportionnelles au risque.

Les organisations qui opèrent dans différents contextes peuvent s'inspirer de principes et de normes en vigueur pour savoir comment exercer à la fois leur « duty of care » et respecter les droits des individus à vivre sans discrimination.

2.3. Implications pour les organisations humanitaires

« Je serais très inquiet si une organisation décidait de ne pas m'envoyer en mission à cause de mon profil. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'une décision que l'organisation puisse prendre sans m'en parler. Si c'est à cause de mon genre ou d'un handicap ou de quoi que ce soit, il faut s'interroger sur les activités susceptibles d'être illégales ou de poser un risque sécuritaire, et se demander s'il est possible de les atténuer au lieu d'interdire complètement à certaines personnes de travailler dans un tel contexte. La question la plus délicate est de savoir comment ouvrir ce genre de discussions lors des formations. Comment permettre ce genre de conversations tout en respectant la confidentialité ? »

Un agent en santé mentale, ONGI, États-Unis

La conjugaison du « duty of care » et des législations anti-discrimination contrainst les organisations à reconnaître que, pour remplir leur « duty of care », elles doivent : premièrement, comprendre toute la diversité des profils personnels de leurs effectifs ; deuxièmement, mettre en œuvre des mesures pour protéger le personnel en s'appuyant sur les connaissances et risques identifiés ; et troisièmement, en dernier recours, réfléchir à toute mesure pouvant

Instruments relatifs aux droits humains	<p>Déclaration universelle des droits de l'homme</p> <p>Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes</p> <p>Convention sur les droits des personnes handicapées</p> <p>Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale</p>
Normes sectorielles	<p>Norme humanitaire fondamentale relative à la qualité et à la redevabilité</p> <p>Sphère : Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions humanitaires</p> <p>Code de conduite du CICR</p> <p><i>La plupart des organisations disposent de leur propre code de conduite ainsi que d'autres documents axés sur l'égalité, la diversité et l'inclusion.</i></p>
Union européenne	<p>Convention européenne des droits de l'homme</p> <p>Directive portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail de l'Union européenne (2000/78/CE)</p> <p>Directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi – Évaluation de la mise en œuvre européenne³⁶</p> <p>Autres législations de l'UE³⁷</p>

³⁶ Voir : [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/536346/EPRS_STU\(2016\)536346_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/536346/EPRS_STU(2016)536346_EN.pdf)

³⁷ Voir : https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/employment_and_social_policy/1713.html?root=1713

représenter une discrimination indirecte d'après les profils personnels. C'est ce que le présent document appelle une « gestion inclusive du risque sécurité ».

En plus de rechercher un juste équilibre entre discrimination directe et indirecte et d'assumer leur « duty of care », les ONG se doivent de **prendre des mesures raisonnables nécessaires** pour les travailleurs handicapés.³⁸ Il est pour cela essentiel qu'elles agissent pour supprimer, réduire ou empêcher les obstacles auxquels sont confrontés les employés ou candidats handicapés. Cette démarche, même si elle découle du devoir de soutenir le personnel handicapé, peut aussi constituer une perspective utile pour soutenir le personnel quel que soit son profil.

Pour savoir de quelle manière les profils du personnel affectent le risque et quelles mesures raisonnables doivent être prises, il convient de réaliser, avant le recrutement, une évaluation des risques associés au rôle en question. Il faudra aussi bien tenir compte du type d'informations couvert pendant les modules de formation dédiés à la sécurité, les programmes d'intégration initiale et les briefings pays. Des mesures raisonnables peuvent aussi être utiles dans le cadre des analyses du contexte, de la planification de la sécurité dans le pays, du signalement des incidents et des mesures visant à tenir le personnel informé des menaces sécuritaires.

« Souvent, dans les situations de crise humanitaire, nous devons agir vite et envoyer rapidement du personnel sur le terrain. Nous ne pouvons donc pas toujours répondre aux besoins d'une personne handicapée physique. Ce n'est pas notre priorité à ce moment-là. Sommes-nous un mauvais employeur pour autant ? »

Un responsable de la sécurité, ONGI, Allemagne

Le profil personnel d'un travailleur humanitaire :

- ne doit pas empêcher sa promotion s'il est la personne la mieux adaptée à la fonction, en prenant des mesures raisonnables nécessaires
- ne doit pas être un motif de licenciement
- doit être pris en compte dans chaque aspect de son travail, y compris en termes de conditions de vie du personnel international et délocalisé.

Ce qui est « raisonnable » pour une organisation ne l'est pas forcément pour une autre, et cela variera selon le contexte. Parmi les facteurs qui y contribuent, citons la taille, les actifs financiers et la nature de

l'organisation ainsi que le rôle spécifique en question. Les questions de sécurité peuvent aussi avoir un impact sur ce qui considéré comme étant raisonnable.

Pour remplir leur « duty of care » et leurs obligations en matière de lutte contre la discrimination, les organisations doivent comprendre l'impact potentiel des profils personnels de leurs employés sur les risques auxquels ils sont confrontés et les vulnérabilités individuelles dans un contexte donné. Des politiques organisationnelles pourront alors être élaborées pour aider le personnel à comprendre les principes permettant de concilier ces responsabilités parfois contradictoires.

³⁸ Pour de plus amples renseignements sur l'obligation de prendre les mesures raisonnables nécessaires en vertu du droit britannique, veuillez consulter les sections 20, 21 et 39 du UK Equality Act 2010.



Comprendre la diversité dans le risque

Une évaluation complète du risque consiste à analyser les menaces et les vulnérabilités au sein de l'environnement opérationnel. La plupart des ONG réalisent des évaluations du risque pour identifier les menaces externes et leur impact sur la vulnérabilité de l'organisation. La présente recherche a mis en évidence des lacunes dans les stratégies générales d'évaluation du risque, les éléments suivants n'étant pas étudiés :

- les menaces internes émanant de collègues et visant le personnel international et national, surtout concernant les profils personnels ; et
- les types de menaces externes et leur impact (menaces émanant d'individus ou groupes en dehors de l'organisation) visant le personnel international et national dont le profil personnel peut les rendre particulièrement vulnérables dans un contexte spécifique.

Le « duty of care » exige des ONG qu'elles protègent le personnel des risques prévisibles. Il s'agit, entre autres, d'obtenir le consentement éclairé de tous les employés. Ce consentement éclairé consiste à renseigner tout le personnel sur les menaces, les procédures d'atténuation de ces menaces et les plans d'urgence, ainsi que sur leurs propres responsabilités.

Malgré cette obligation, des travailleurs humanitaires à profil minoritaire ont déclaré avoir cherché à obtenir auprès de sources informelles des renseignements sur les risques sécuritaires auxquels ils s'exposent du fait de leur profil. En effet, d'après leur expérience, les organisations ne fournissent pas cette information. Les travailleurs humanitaires jeunes et en début de carrière présentent un risque particulier si leur organisation ne répond pas à leur demande parce qu'ils manquent de connaissances et d'expérience contextuelles ou se fient trop aux informations sécuritaires communiquées par leurs employeurs.

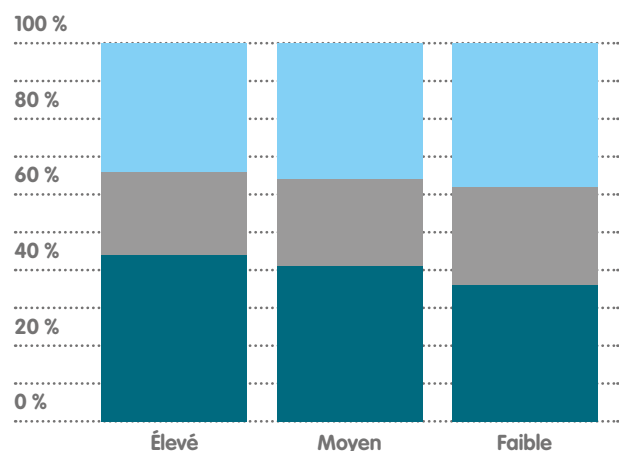
Pour pouvoir bien informer le personnel et satisfaire l'élément « consentement éclairé » du « duty of care », un employeur doit comprendre et être en mesure de partager l'information sur les risques relatifs à

des profils particuliers. Cette information doit être diffusée auprès de l'ensemble du personnel, et pas uniquement à celui qui s'est identifié comme ayant profil particulier, car il se peut que certains travailleurs humanitaires n'aient pas divulgué certaines caractéristiques de leur profil, et les employés en général gagneraient à comprendre, d'une part, les risques auxquels s'exposent leurs collègues et, d'autre part, la manière dont leur comportement peut être perçu et/ou les impacter.

L'enquête (voir figure 6) révèle que les profils diversifiés ne sont pas forcément pris en compte lors des évaluations du risque, alors que celles-ci devraient justement représenter l'occasion idéale de comprendre systématiquement les risques associés à des profils identitaires particuliers.

Figure 6 : Réponses à l'enquête

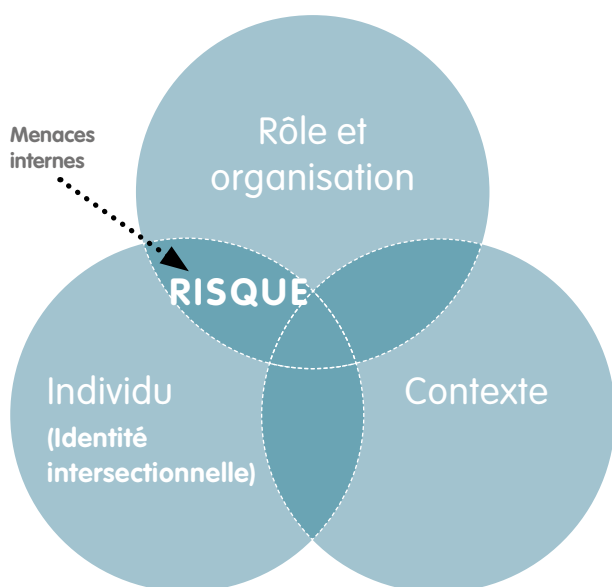
Les profils diversifiés sont-ils pris en compte dans les évaluations du risque dans les contextes présentant un risque élevé/moyen/faible ?



- Non pris en compte
- Ne sait pas
- Pris en compte

3.1. Menaces internes

Les travailleurs humanitaires qui ont contribué à cette recherche et qui se sont identifiés comme LGBTQI ou personnes handicapées ont déclaré être plus préoccupés par les menaces internes qu'externes à leur sécurité. En revanche, les menaces basées sur l'ethnicité sont perçues comme plus probables si elles émanent de l'extérieur de l'organisation.



Une approche axée sur l'identité intersectionnelle permet aux points focaux sécurité de comprendre aussi les changements dans la dynamique du pouvoir par rapport à l'identité personnelle et au rôle d'un employé, et les risques auxquels il s'expose de ce fait. Cette démarche est particulièrement importante si l'on veut cerner les raisons pour lesquelles certains employés peuvent être exposés à un risque accru en interne du fait de leur profil personnel.

Si les menaces externes ont un impact potentiellement élevé, les menaces internes méritent que l'on s'y attarde bien plus qu'on ne le croit. Une étude du Feinstein Centre révèle ainsi que les travailleurs et travailleuses humanitaires LGBTQI affectés à l'étranger sont victimes de chantage, de harcèlement et même de « viols de correction » de la part de leurs collègues.³⁹ Une enquête de Report the Abuse a quant à elle révélé que sur 1 000 travailleurs humanitaires interrogés, 72 % avaient été victimes de violence sexuelle, et dans 64 % des cas signalés, l'auteur était un collègue de la victime.⁴⁰ Ces données, et l'émergence d'allégations de comportements sexuels répréhensibles dans le secteur humanitaire, dans le cadre du mouvement #AidToo, suggèrent que ces menaces internes sont

un secret de polichinelle dans le secteur depuis de nombreuses années, mais qu'elles n'ont pas été totalement prises en charge par les systèmes de gestion du risque sécurité, les mesures de sauvegarde, les mécanismes de signalement et la formation au code de conduite.

Bien que l'impact des menaces internes puisse dans un premier temps être moins dommageable pour l'organisation, il peut être dévastateur pour l'individu, rendant souvent l'environnement de travail insupportable, avec des répercussions sur l'organisation pouvant aller d'une faible fidélisation du personnel à un préjudice de réputation.

La discrimination, le harcèlement, la victimisation et la violence infligés par des travailleurs humanitaires à leurs confrères ont un impact et une probabilité qui dépendent du profil personnel du travailleur ; ils peuvent être indépendants du contexte externe (même si certains éléments externes peuvent influencer les menaces, p. ex. en instaurant un environnement propice).

Les personnels qui s'identifient comme LGBTQI, personnes handicapées et de différentes appartenances ethniques signalent avoir éprouvé le besoin de dissimuler ces aspects de leur identité dans leur travail. Les personnels LGBTQI employés par des organisations confessionnelles indiquent ainsi régulièrement qu'ils craignent de dévoiler leur sexualité à leurs collègues nationaux et internationaux.

« Dans mon organisation, nous faisons toujours une prière le matin. Étant chrétien, c'est quelque chose que j'apprécie beaucoup. Cependant, il est arrivé plusieurs fois que des collègues insistent sur des passages de la Bible qui parlent de l'homosexualité en tant que péché. Au moins deux fois, cela a dégénéré en une rhétorique haineuse sur les homosexuels. En tant qu'homosexuel, j'ai constamment conscience du fait qu'il me faut cacher ma sexualité. »

Un travailleur humanitaire, ONG confessionnelle, Moyen-Orient

Les systèmes de gestion des menaces internes étant déficients, les travailleurs humanitaires tendent à ne pas signaler tous les cas de discrimination et de harcèlement car, d'après les personnes ayant contribué à la présente recherche, les organisations ne disposent pas de politiques et procédures adéquates, surtout lorsque la menace concerne des profils personnels, et la culture organisationnelle n'est pas perçue comme étant égalitaire ou inclusive.

³⁹ Mazurana & Donnelly (2017).

⁴⁰ Nobert (2017).

Il est important de souligner que les menaces internes sont souvent considérées comme étant la responsabilité du service des ressources humaines (RH). Or, lorsque des menaces internes sont signalées et traitées par le biais des RH, il est rare qu'elles parviennent jusqu'au mécanisme de signalement des incidents de sécurité ; elles n'apparaissent donc pas dans les systèmes de signalement conçus pour aider les managers à comprendre les risques auxquels s'expose le personnel et à prendre des mesures appropriées. En outre, les principaux informateurs estiment que le service RH manque de connaissances sur les moyens d'appliquer et de soutenir ces procédures, s'il en existe.

Du fait de l'incohérence des systèmes de signalement et des stratégies de gestion des menaces internes, de nombreux auteurs d'actes de violence, de harcèlement et de victimisation semblent demeurer impunis et continuer de travailler dans le secteur, tandis que leurs victimes n'ont pas de structures de soutien suffisantes leur permettant de s'exprimer, de signaler les délits et d'obtenir justice.

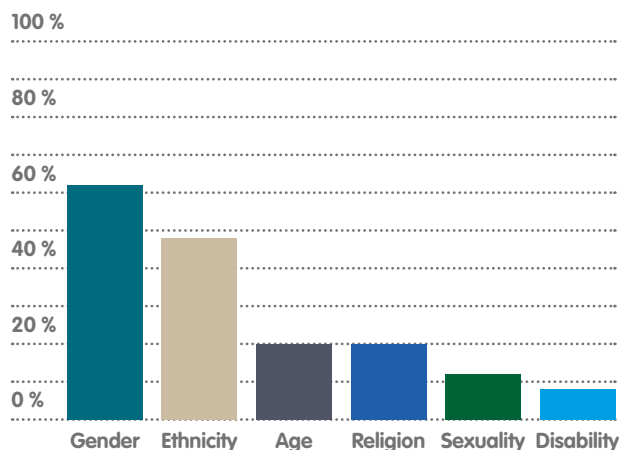
Quand des dossiers font effectivement l'objet d'une enquête, les accords de non-divulgateur font parfois que ni les victimes, ni le personnel de l'organisation ne sont en mesure de s'exprimer à propos de l'incident ou de son auteur. La victime peut ainsi avoir l'impression d'avoir mal agi et de ne pas être autorisée à parler de ce qui lui est arrivé – même si elle le souhaite.

Les menaces internes qui se produisent lors de déplacements à l'intérieur d'un pays sont particulièrement inquiétantes, surtout quand le personnel se retrouve dans une zone reculée. S'il existe des procédures opérationnelles standard pour les déplacements à l'intérieur d'un pays qui couvrent probablement la question des menaces externes, les menaces internes sont souvent ignorées. Les personnels débutants et sans expérience sont particulièrement vulnérables lorsqu'ils sont loin de leurs collègues si les auteurs des menaces se situent plus haut dans la hiérarchie ou en cas de déséquilibre du pouvoir.

Il s'agit ici d'un problème plus important relatif au comportement du personnel lors des déploiements et au fait qu'il se croit plus éloigné des mécanismes disciplinaires du siège. Cela peut être attribuable à la culture locale ou aux structures juridiques, qui renforcent la mauvaise conduite à l'égard de profils particuliers. Si nous ne cherchons pas à excuser ce

Figure 7 : Réponses à l'enquête

Pourcentage d'incidents sécuritaires dans les bureaux nationaux et de terrain qui ont été motivés par une hostilité à l'égard de divers profils



comportement, il faut reconnaître qu'il met en évidence les difficultés auxquelles les organisations sont confrontées lorsqu'il leur faut organiser des principes anti-discrimination et anti-harcèlement dans différents contextes juridiques et culturels.

3.2. Menaces externes

La nature, l'impact et la probabilité des menaces émanant de sources externes (juridiques, culturelles, catastrophes naturelles ou conflits) dépendent du profil du travailleur humanitaire, d'où l'importance d'élaborer des évaluations du risque, des formations sécurité et des procédures opérationnelles standard différenciées, ainsi que des stratégies de réponse aux crises et aux incidents destinées aux profils particulièrement vulnérables dans certains contextes.

Nos travaux ont démontré que les incidents de sécurité pouvaient être motivés par le profil du personnel, notamment le genre et l'ethnicité tels qu'ils sont perçus par autrui. Les données du projet Aid in Danger réalisé par Insecurity Insight ont identifié quatre incidents de janvier 2017 à mars 2018 principalement motivés par le profil personnel du travailleur humanitaire. Ces quatre événements ont eu lieu en RDC, en Éthiopie, au Soudan du Sud et en Syrie. La majorité d'entre eux concernaient l'appartenance ethnique des travailleurs visés.⁴¹ Tous les incidents n'étant pas déclarés, ces données ne

⁴¹ Voir Insecurity Insight (2018) pour de plus amples détails.

sont sans doute que le sommet de l'iceberg, et il est important d'améliorer le signalement des incidents de ce type afin d'éclairer les briefings sécurité, les évaluations du risque et les plans sécurité.

La base de données Aid Worker Security Database⁴², qui est gérée par Humanitarian Outcomes et recense les incidents majeurs ayant affecté les travailleurs humanitaires, désagrège les données sur les victimes par sexe, type d'organisation, victime nationale/internationale, mais sans autre catégorie identitaire. La raison est qu'à l'heure actuelle, les organisations humanitaires qui transmettent leurs données à Humanitarian Outcomes ne collectent pas d'informations complémentaires sur les caractéristiques personnelles des victimes dans leurs rapports d'incidents sécuritaires.

Il est important de garder à l'esprit la question de l'intersectionnalité dans le signalement des incidents : lorsque l'on examine des profils d'individus, tous les aspects de leur identité doivent être pris en compte. Par exemple, deux femmes du même âge, de la même nationalité et faisant toutes les deux partie de la catégorie OSIEG peuvent avoir un degré de vulnérabilité différent du fait de leur ethnicité.⁴³

► Voir l'annexe 1 pour une présentation détaillée des menaces externes potentielles à prendre à compte.

⁴² Voir la base de données Aid Worker Security Database ici : <https://aidworkersecurity.org/>

⁴³ Pour obtenir des informations spécifiques sur les menaces à l'égard des individus LGBTQI, voir : <https://www.hrw.org/news/2017/06/23/human-rights-watch-country-profiles-sexual-orientation-and-gender-identity> and <http://ilga.org/maps-sexual-orientation-laws> et <https://www.stonewall.org.uk/global-workplace-briefings>



Comprendre le problème : principaux défis et résultats

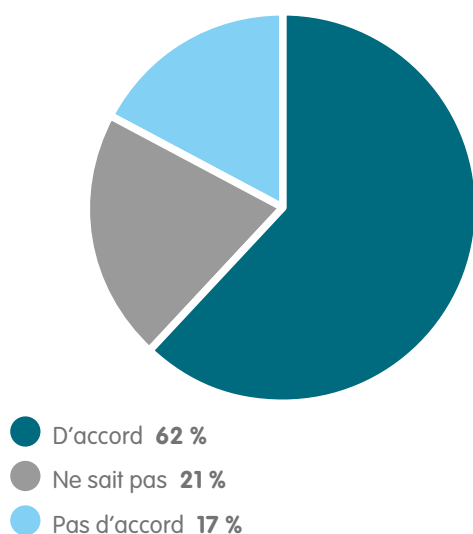
4.1. Concilier politiques internationales et législations et normes locales

Les décideurs d'organisations contactés pour les besoins de ces travaux de recherche ont avoué ne guère savoir comment s'y prendre pour élaborer des politiques sensibles aux normes et aux valeurs à la fois internationales et nationales. À la question de savoir dans quelle mesure les travailleurs humanitaires doivent respecter les normes, législations et valeurs locales, des avis divergents ont été exprimés.

Globalement, 62 % des répondants sont d'accord pour dire que les travailleurs humanitaires devraient être tenus de respecter les normes, législations et valeurs du contexte dans lequel ils sont déployés. 21 % ne savent pas si ces travailleurs devraient modifier leur comportement. Et 17 % rejettent entièrement cette idée.

Figure 8 : Réponses à l'enquête

Il doit être attendu du personnel qu'il se plie aux normes, législations et valeurs du contexte dans lequel il est déployé



Ces divergences reflètent combien il est difficile de gérer plusieurs normes et comportements très différents s'appliquant aux travailleurs humanitaires à profil minoritaire. Ce problème concerne plus particulièrement les travailleurs humanitaires qui s'identifient comme LGBTQI étant donné que les attitudes occidentales envers leur OSIEG peuvent être très différentes de celles qui prévalent dans de nombreux pays où les organisations humanitaires tendent à œuvrer.

« J'ai été déployé dans des endroits où il n'était pas forcément illégal d'être un homme homosexuel, mais où il m'était impossible de révéler en toute sécurité mon homosexualité à cause de la culture de travail. Je me suis senti isolé à ces postes, parce qu'il était difficile d'avoir des relations sociales avec mes collègues ; je finissais toujours par leur mentir sur qui j'étais véritablement, ou je devais me taire si certains tenaient des propos haineux ou discriminatoires sans se rendre compte qu'ils m'insultaient indirectement. J'ai fini par me renfermer sur moi-même, ce qui a eu un impact énorme sur ma santé mentale. »

Un conseiller sécurité, ONGI, États-Unis

Certaines des organisations qui n'ont pas tranché sur la question de savoir si les lois nationales ou internationales devaient être suivies ont adopté une « tolérance zéro » en matière de sécurité pour tenter de contrôler le comportement de tous leurs effectifs, quel que soit le profil individuel. Un exemple fréquemment cité est celui d'organisations qui appliquent une politique « tolérance zéro » à l'égard des applications de rencontre. Pour les travailleurs humanitaires LGBTQI, cette restriction a été signalée comme limitant leurs possibilités d'avoir des interactions sociales lors de leurs déploiements, surtout là où il peut être dangereux de parler ouvertement de leur statut OSIEG avec leurs collègues.

« Souvent, les applications de rencontre sont tout bonnement à déconseiller quand on est en déplacement. Mais le problème, c'est que les gens s'en servent, et le respect de cette règle est extrêmement difficile à contrôler – qu'on soit homosexuel ou hétérosexuel [etc.]. Je crois que si l'on est gay, que personne ne le sait, et que l'on n'a même pas la possibilité de rencontrer quelqu'un – et je vous parle d'affectations de longue durée, d'un an ou plus –, on a plus de chances de se mettre dans des situations à risque. Et puis, s'il vous arrive quelque chose, à cause de cette politique de tolérance zéro, il est impossible de signaler l'incident et de demander de l'aide. »

Un directeur de la sécurité, ONGI, Liban

Il semblerait que les travailleurs humanitaires continuent d'utiliser les applications de rencontre, mais étant donné les règles imposées par les organisations en la matière, et craignant de divulguer leur statut OSIEG à leurs collègues, les employés LGBTQI estiment qu'il leur est impossible de signaler les incidents et de demander de l'aide s'ils se retrouvent dans une situation sécuritaire parce qu'ils ont utilisé l'une de

ces applications.⁴⁴ Certaines organisations ont mis en œuvre une « politique d'amnistie » pour faire savoir au personnel qu'aucune mesure disciplinaire ne sera prise à son encontre s'il signale un incident qui s'est produit alors qu'il enfreignait les règles.

Les défis sont d'autant plus considérables lorsque les législations, les normes et les valeurs d'un contexte opérationnel sont perçues comme contraires aux droits humains des travailleurs humanitaires, lorsqu'elles contredisent les cadres juridiques du siège d'une organisation ou du pays d'origine d'un travailleur humanitaire international. Cela peut être problématique pour les profils minoritaires mais aussi majoritaires en rapport avec l'OSIEG, la religion, la race et l'ethnicité.

Les répondants ont expliqué que ces problèmes étaient particulièrement aigus lorsque l'organisation tente d'institutionnaliser les attentes des travailleurs humanitaires à l'égard des codes de conduite, et d'imposer des procédures disciplinaires si les travailleurs ne respectent pas ces normes dans les programmes pays du fait d'une incohérence entre les politiques de l'organisation et les lois et normes locales.

Étude de cas – Pakistan

« Récemment, nous avons eu un cas dans notre bureau au Pakistan, dont la majorité des effectifs sont des nationaux. Nous nous sommes rendu compte qu'un membre du personnel national se faisait harceler par un membre de son équipe au motif qu'il était gay. L'homosexualité reste illégale au Pakistan, mais cette règle n'est guère appliquée. Cependant, le fait de parler de son orientation sexuelle reste un sujet tabou, même à Islamabad où se trouve notre bureau principal. En tant que responsable de la sécurité, je me suis beaucoup inquiété pour la sécurité de cet employé, d'autant plus que je savais qu'il se rendait souvent dans des régions reculées du pays où le fait d'être gay pose davantage problème. Mais dans un premier temps, j'ai eu le sentiment de ne rien pouvoir faire à cause des lois et normes nationales.

Finalement, j'ai décidé de parler au supérieur hiérarchique des personnes impliquées – de l'homme victime de ce harcèlement et des personnes qui le harcelaient. Pendant cette conversation, au lieu de dire qu'ils avaient tort

d'avoir une telle attitude face à l'homosexualité, j'ai essayé de leur faire comprendre mes préoccupations quant à la sécurité de l'équipe – qu'arriverait-il à ce collègue et au programme si l'information selon laquelle il est homosexuel tombait dans de mauvaises mains ? Il s'en est suivi une conversation productive sur notre code de conduite et sur le fait que tout le personnel avait le droit de vivre sans faire l'objet de discrimination au travail.

À l'issue de cette conversation, c'est le supérieur hiérarchique qui a abordé la question avec son équipe expliquant que nous avons certes tous des convictions différentes, mais que nous œuvrons tous pour un objectif commun. Nous nous sommes mis d'accord sur le fait que même si nous œuvrons pour cet objectif, nous ne comprenons ou n'apprécions pas forcément tous les différents profils de nos collègues, mais ce n'est pas une raison pour faire preuve d'un manque de respect et de discrimination. »

⁴⁴ Kumar (2017).

Les principes suivants peuvent être utiles aux organisations qui souhaitent élaborer ou réviser leur code de conduite afin de le rendre plus inclusif à l'égard des différents profils de leur personnel :

- Les travailleurs humanitaires se doivent d'assurer leur sécurité et celle de leurs collègues tout en menant leurs opérations et programmes.
- Les instruments internationaux relatifs aux droits humains peuvent offrir un bon point de départ lors de l'élaboration d'un code de conduite.
- Les codes de conduite doivent s'appuyer sur les principes de non-discrimination et sur l'obligation de garantir un environnement de travail sécurisé pour tous.
- Les RH, les points focaux sécurité, les dirigeants et les travailleurs humanitaires qui affichent un large éventail de profils personnels devraient être inclus dans l'élaboration et la révision des codes de conduite.
- Le personnel international et national devrait être redevable à l'égard du code de conduite, quelle que soit sa position dans l'organisation.
- Les codes de conduite doivent être traduits dans les langues opérationnelles.
- Les responsables hiérarchiques et le service RH doivent faire savoir de manière explicite et cohérente quelles sont les conséquences d'un manque de respect à l'égard du code de conduite.

« Nous n'avons pas encore réussi à donner à nos employés la confiance qu'il leur faudrait pour signaler tous les problèmes. Bien que nous disposions de politiques, il me semble que nous n'avons pas suffisamment bien communiqué au sujet des procédures, et cela est d'autant plus compliqué que nos bureaux pays ont des perspectives différentes quant à ce qui constitue une discrimination et donc un incident de sécurité légitime. Je pense qu'il ne faut pas juger nos bureaux pays, mais plutôt comprendre leurs préoccupations et collaborer avec eux. »

Un directeur de la sécurité, ONGI, États-Unis

Étude de cas – Mondial

« Notre organisation compte des cadres supérieurs ouvertement LGBTQI dans plusieurs pays, qui plaident en faveur de l'inclusion des questions LGBTQI dans le code de conduite de l'organisation. Tous nos effectifs, y compris le personnel local, adhère à ce code de conduite, qui contient un chapitre consacré spécifiquement aux droits humains et à la discrimination. La question du harcèlement basé sur l'orientation sexuelle y est mentionnée de manière explicite. Nous travaillons actuellement sur des politiques organisationnelles afin de nous assurer que le harcèlement des employés LGBTQI, y compris les « blagues » et commentaires déplacés, ne soit pas accepté dans notre organisation. Bien que nous œuvrions dans le respect des lois des pays où nous travaillons, nous faisons savoir sans équivoque que tout harcèlement dans notre organisation appellera une tolérance zéro. »

Les organisations qui signent des accords de partenariat avec des ONG locales peuvent constater des incohérences encore plus importantes entre les normes locales et les politiques internationales. Il peut donc être utile de démarrer par des discussions ouvertes et honnêtes sur la manière dont les partenaires locaux comptent gérer la sécurité des travailleurs humanitaires en tenant compte de leur diversité. En plus des évaluations du risque sécurité et des mesures d'atténuation des menaces, ces discussions devraient porter sur le signalement des incidents, la gestion de crise et les principes de partage et de protection des données.

Pour appuyer une démarche commune propice à une gestion inclusive du risque sécurité lors des partenariats, les organisations peuvent envisager de signer une politique en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion⁴⁵ qui souligne un engagement à l'égard de la non-discrimination et de la sécurité de tous les travailleurs humanitaires, quel que soit leur profil.

► Voir Section 2. « Duty of care » et lutte contre la discrimination.

⁴⁵ Voir un exemple de politique en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion du British Council (2018).

4.2. Culture de l'organisation

La culture et les attitudes organisationnelles à l'égard de profils particuliers ont un impact sur le degré d'inclusivité des processus de ressources humaines et de gestion du risque sécurité. Par exemple, les principaux informateurs ont mis en évidence les dilemmes auxquels sont confrontés les travailleurs humanitaires LGBTQI qui travaillent dans des organisations confessionnelles, où les fortes pressions exercées, en interne, par leurs collègues et, en externe, par les bailleurs de fonds et les partenaires, peuvent influencer sur la mesure dans laquelle ces organisations veulent se montrer, ou penser pouvoir se montrer « pro-LGBTQI ».

« Nous avons peur de perdre le financement de nos programmes si nous sommes trop pro-LGBTQI. Surtout si les églises, qui recueillent les dons, apprennent que leurs dons vont vers une organisation qui a une approche modérée à l'égard de l'homosexualité. À l'heure actuelle, aux États-Unis, avec les réactions négatives face à la loi DOMA⁴⁶ et aux politiques progressistes libérales, nous constatons que les églises se servent de leur pouvoir, par le biais des dons, pour nous influencer, nous et nos organisations partenaires. »

Un travailleur humanitaire, ONG confessionnelle, RDC

De nombreuses organisations confessionnelles peinent à déclarer ouvertement qu'elles sont des employeurs souscrivant au principe de l'égalité d'accès à l'emploi en raison de convictions, présentes aussi bien parmi les employés que les donateurs de l'Église, quant au statut matrimonial, à la sexualité et à la religion du personnel. Le 24 mars 2014, le PDG de l'organisation World Vision USA a annoncé qu'elle embaucherait des Chrétiens gays qui sont mariés avec une personne du même sexe. Cependant, deux jours plus tard, suite à d'intenses pressions financières exercées par les bailleurs de fonds et les donateurs, cette décision était révoquée.⁴⁷

« En tant qu'organisation, nous tenons à employer des gens aux profils très différents, qu'il s'agisse de sexualité, de genre ou d'ethnicité. Mais j'ai plusieurs collègues qui ont des points de vue, je dirais, très conservateurs. Notre organisation apprécie d'avoir différentes perspectives en son sein, mais en même temps, quand il y a des gens qui sont ouvertement homophobes, cela semble autorisé du moment où cela suit la logique de leurs croyances religieuses. On part du principe que si ces avis sont conformes à une croyance religieuse, c'est acceptable ; c'est

comme s'il était plus important de préserver les libertés religieuses que de protéger les gens des abus homophobes. »

Un travailleur humanitaire, ONGI, Égypte

Une fois que les organisations ont identifié des valeurs particulières ou accepté un financement avec certaines restrictions, cela devrait faire partie intégrante du processus visant à obtenir le consentement éclairé du personnel. Cela vaut pour toutes les organisations humanitaires, et pas uniquement les ONG confessionnelles. Par exemple, du fait de ses activités dans le domaine de la santé reproductive, le personnel de Marie Stopes International s'expose à des risques particuliers dans des contextes conservateurs. Ce risque supplémentaire devrait clairement être communiqué au personnel et accepté par lui dans le cadre de son consentement éclairé.

On constate des efforts positifs dans ce domaine. ACT Alliance, une coalition de 146 églises et organisations confessionnelles, cherche actuellement à élaborer des politiques et processus sécuritaires qui incluent les profils minoritaires. En mai 2017, elle a publié des directives intitulées « ACT Gender Security Guidelines: Threats to men, women and LGBTI staff ».⁴⁸

Toujours s'agissant de la culture organisationnelle, les ONG doivent se demander ce qu'elles peuvent et doivent faire pour instaurer un environnement tolérant à l'égard d'individus particuliers, par exemple du personnel transgenre. Un employé d'un service RH qui a participé à l'enquête a ainsi déclaré : « Il ne s'agit pas que de s'inquiéter pour le collègue trans, il faut davantage veiller à ce que le reste du personnel soit prêt à l'accueillir. » Cela représente un défi dans les environnements aussi bien libéraux que conservateurs, mais il existe de plus en plus de documents qui renseignent sur la meilleure démarche à adopter.⁴⁹ Il peut être particulièrement utile de démarrer par des conversations approfondies avec l'employé trans sur ses besoins – cela contribuera à orienter le processus d'intégration, et des mesures seront rapidement prises pour impliquer tout le bureau. Si cette démarche se passe bien, les possibilités de harcèlement et d'autres formes de discrimination de la part de collègues baisseront considérablement.

Quand les organisations ne parviennent pas à instaurer une culture organisationnelle valorisant l'égalité et la diversité, les incidents de harcèlement sont plus nombreux. Le harcèlement peut facilement devenir une menace sécurité plus grave pour l'individu et

⁴⁶ « Defense of Marriage Act ». Voir GLAAD (2018).

⁴⁷ Phillips (2017).

⁴⁸ Davis, Sheppey, Linderman, & Linde (2017).

⁴⁹ LGBT Health and Wellbeing and NHS Lothian (2016).

l'organisation s'il n'est pas pris en charge rapidement et de manière réfléchie.

Il est primordial que les politiques organisationnelles, telles que les règles relatives à l'égalité et à la diversité, les règlements anti-harcèlement et les codes de conduite, se renforcent mutuellement pour former la base d'une culture au sein de laquelle les travailleurs humanitaires qui ont des profils minoritaires aient le sentiment de pouvoir signaler les incidents sans peur de représailles. Les organisations confessionnelles devront se poser des questions difficiles pour savoir comment respecter leurs valeurs tout en garantissant la sécurité de tout leur personnel, y compris de ceux qui s'identifient comme LGBTQI.

Étude de cas – Royaume-Uni

« On a demandé à un collègue de s'adresser aux membres de son équipe lors d'une réunion. Il a alors dit à ses collègues, dont la plupart étaient des hommes et quelques-uns étaient très croyants, qu'il s'identifiait comme transgenre. Il a organisé une réunion de suivi pour ces mêmes collègues où il a expliqué ce que transgenre signifiait, pourquoi il se sentait ainsi, à quoi il ressemblait quand il s'habillait en femme, etc. Il a invité ses collègues à lui poser des questions. Cet exercice était très ouvert et participatif, et il a invité ses collègues à comprendre son parcours personnel. Même si certains n'ont pas pu accepter la légitimité de son identité transgenre à cause de leurs convictions religieuses, cet exercice leur a permis de comprendre ses motivations et d'accepter que c'est son choix. »

L'élaboration d'une structure inclusive de gestion du risque sécurité devrait être complétée par des mesures visant à instaurer une culture inclusive globale.

« Dans un grand nombre de pays où nous travaillons, la polio affecte encore une grande partie de la population. Pour les individus concernés, le handicap ne pose pas un problème au quotidien car il y a toujours quelqu'un pour les aider à sortir de la voiture, personne ne se moque jamais d'eux. Il est vrai que certains employés ont peur de perdre leur travail, et ils se démènent pour pouvoir arriver au travail coûte que coûte. Nous constatons que le plus gros obstacle pour eux, c'est l'attitude du personnel international. »

Un responsable de la sécurité, ONGI, Mali

Les efforts déployés pour améliorer la sécurité du personnel aux profils diversifiés doivent venir compléter les efforts pris au sens plus large de l'organisation à l'égard de la culture en termes de diversité, à commencer par les employés en tant qu'individus mais aussi s'agissant des propres valeurs de l'organisation.

4.3. Recrutement

Une mauvaise compréhension des vulnérabilités et risques encourus par le personnel aux profils diversifiés dans certains contextes lors de la phase de recrutement, signifie que ces nouveaux employés peuvent découvrir les risques associés à leur mission une fois qu'il est trop tard pour y consentir de manière informée. En outre, il peut arriver que l'équipe de recrutement choisisse une personne dont le profil n'est pas adapté à la fonction.⁵⁰

Étude de cas – Togo

« Nous avons récemment embauché un homme pour un poste au Togo. Nous avons jugé qu'il était le meilleur candidat à l'issue d'une série d'entretiens assez longue. Cependant, il est ensuite venu nous voir en nous disant qu'il était homosexuel et qu'il venait juste d'apprendre que les relations sexuelles entre personnes du même sexe étaient illégales au Togo. Mon équipe n'a pas trop su quoi faire ; il ne nous était jamais arrivé d'affecter en toute connaissance de cause une personne LGBT dans un pays où l'homosexualité est illégale. En fin de compte, le candidat a décidé de ne pas accepter la place. D'un côté, nous avons été un peu soulagés, mais de l'autre, nous avons bien vu que nous ne savions pas comment gérer cette situation. »

L'un des principaux problèmes est que l'organisation est limitée dans ce qu'elle peut demander aux candidats pendant la phase de recrutement, et elle ne peut pas complètement prendre des décisions d'embauche en fonction d'un profil personnel. Si la discrimination indirecte peut se justifier, comme nous l'avons vu précédemment, elle ne doit être employée qu'en dernier recours.

Pour bien faire, il s'agit d'évaluer les risques associés au poste avant le lancement de la phase de recrutement, y compris les informations collectées

50 Si cette section concerne le nouveau personnel, les politiques et procédures peuvent aussi bien s'appliquer au personnel déjà employé par l'organisation et qui est déployé dans un nouveau contexte. Les questions relatives aux déplacements et aux déploiements sont couvertes de manière plus détaillée à la section 5.6.

lors des dépôts de candidature, puis d'évaluer les risques associés au candidat final. L'équipe de recrutement devrait activement appuyer le consentement éclairé du candidat avant de finaliser son embauche. Il s'agit notamment de veiller à ce que l'information sécuritaire transmise aux candidats soit à jour et contienne des renseignements sur les risques susceptibles d'affecter certains profils de manière disproportionnée. Cette information, qui peut faire partie du descriptif de poste, devrait dans l'idéal faire partie intégrante du dossier de recrutement et permettre aux candidats de comprendre ce qu'implique ce poste pour leur sécurité.

Les travailleurs humanitaires devraient aussi être incités à se renseigner eux-mêmes sur le contexte du déploiement et à réfléchir sur ce que signifiera le fait de vivre et de travailler dans un tel contexte pour leur sécurité personnelle. Ils pourront par exemple contacter des amis ou des collègues, ou poser des questions sur l'un des nombreux forums en lignes dédiés aux travailleurs humanitaires. Les sites Internet des ambassades et les organisations de plaidoyer fournissent aussi des informations actualisées sur les risques auxquels s'exposent différents profils.

Exemple de bonne pratique

Les organisations peuvent envisager de créer une base de données regroupant des témoignages confidentiels sur différents lieux, à diffuser auprès des recrues potentielles. C'est ainsi que procède USAID. Entre autres, il s'agit d'une liste de questions standard auxquelles les employés répondent en donnant une note à certains aspects de l'affectation. Ils peuvent aussi donner des réponses plus complètes. Les organisations de moindre ampleur peuvent opter pour une démarche plus pratique consistant à mettre en relation les recrues potentielles avec les personnels actuels pour pouvoir poser des questions spécifiques sur la fonction et le quotidien. La confidentialité doit être garantie tout au long de ce processus.

S'agissant de baser des décisions de recrutement sur les profils du personnel, les présents travaux de recherche indiquent que certains travailleurs humanitaires sont victimes de discrimination lorsqu'ils se portent candidats à une affectation à l'étranger. Ce problème semble particulièrement concerner les personnes à mobilité réduite. Cette discrimination se manifeste à travers le fait que les lieux choisis pour les

entretiens sont difficiles d'accès ; les personnes à mobilité réduite peuvent aussi avoir l'impression que si elles ne peuvent pas courir, elles posent un risque qui ne peut être réduit par aucun moyen.

« La mentalité traditionnelle veut que si une personne n'est pas en mesure de fuir en courant, on n'en veut pas chez nous – pourquoi embaucher une personne en fauteuil roulant pour travailler en Afghanistan ? Mais si on regarde cette question sur les plans statistique et pratique, ce n'est pas un problème. Vous croyez que les travailleurs humanitaires ont souvent besoin de faire un kilomètre en courant ? Jamais ! S'il existe de bons plans de sécurité, vous serez transféré vers un lieu plus adapté avant qu'un problème ne survienne. Par exemple, Terrain [une tragédie qui s'est produite à Juba] – nous l'anticipions depuis trois semaines et avions évacué tout notre personnel. »

Un conseiller sécurité, ONGI, États-Unis

Dans de nombreux cas, les décideurs devront se renseigner auprès d'experts sur les obligations juridiques qu'ils doivent remplir pour garantir la sécurité de tout le personnel, et savoir dans quels cas il est possible de justifier un processus de recrutement discriminatoire pour remplir leur « duty of care ». N'oublions toutefois pas que toute discrimination doit être proportionnée et que, par conséquent, il est primordial de mettre en œuvre des mesures d'adaptation raisonnables. Par exemple, si un individu à mobilité réduite pose sa candidature à un poste qui nécessite de pouvoir conduire, cette tâche pourrait être confiée à un collègue, ou bien cette personne pourrait être embauchée pour un poste similaire mais qui ne nécessite pas de conduire.

Les mesures « raisonnables » dépendront de la capacité et de la propension au risque de l'organisation, de l'expérience et des multiples caractéristiques identitaires du candidat, et du contexte juridique, culturel et social du poste en question (y compris, éventuellement, du fait que localement, ce profil ne bénéficie d'aucune protection juridique).

Les managers devront tenir compte des besoins spécifiques de leurs employés et déterminer, en collaboration avec eux, si une aide supplémentaire est requise et de quelle manière. Ils devront aussi évaluer l'environnement de travail de chaque individu et les besoins en matière de déplacements internationaux, ainsi que l'éventualité d'une réponse rapide en cas d'incident (p. ex. une évacuation du bureau suite à un incendie). Tous les employés devraient bénéficier d'une telle attention, et pas uniquement les employés handicapés.

Les décideurs impliqués dans le recrutement de personnels nationaux et internationaux trouveront sans doute utile de se poser les questions politiques suivantes :

- Quels risques sécuritaires sont associés à ce poste ? Certains profils individuels s'exposent-ils à un risque plus élevé que d'autres ? Dans l'affirmative, pour quelles raisons ?
- Quelles informations sécuritaires spécifiques aux différents profils est-il raisonnable de communiquer aux candidats lors de la phase de recrutement pour permettre un consentement éclairé ?
- Quelles informations personnelles est-il raisonnable de demander aux candidats afin de s'assurer qu'ils ne soient pas en danger au travail ?
- Quelles mesures d'adaptation est-il raisonnable de prendre, en interne et en externe, lors de la phase de recrutement pour permettre aux personnes qui ont des profils, ainsi que des capacités diversifiés, de postuler ?
- Quelles mesures d'adaptation ou d'atténuation l'organisation peut-elle raisonnablement prendre pour veiller à la sécurité du personnel dans le contexte précis de son futur lieu de travail ?
- Quelles mesures d'adaptation ou d'atténuation les individus peuvent-ils prendre pour garantir leur sécurité ?
- Pour quelles raisons liées à la sécurité (individuelle, du programme, de l'organisation) est-il raisonnable d'appliquer une politique discriminatoire à l'encontre de certains profils lors du recrutement ?

Les réponses à ces questions doivent être communiquées dans les documents politiques en toute transparence. Les organisations doivent aussi s'interroger sur la manière de répartir les responsabilités décisionnaires entre le supérieur hiérarchique, le point focal sécurité, le service RH et l'individu concerné. L'enquête indique que les décisions doivent être documentées pour qu'il soit possible de prouver qu'elles ont été prises de manière transparente, systématique, d'après des informations fiables et en tenant compte des obligations juridiques et déontologiques envers les individus.

Il convient aussi de noter que, dans certains cas, une discrimination positive doit être envisagée, par exemple l'embauche délibérée de certaines ethnicités ou d'autres profils personnels à des fins d'inclusion, de réputation et de sécurité.

► Voir l'annexe 2 pour un scénario d'embauche.



Gestion inclusive du risque sécurité : recommandations pratiques

À quoi ressemble une gestion inclusive du risque sécurité dans la pratique ? Certaines composantes clés du cadre de gestion du risque sécurité peuvent être adaptées afin d'encourager une inclusivité accrue d'un large éventail de profils. Cette démarche pouvant être difficile, nous présentons ici des

recommandations concrètes. Celles-ci s'appuient sur des exemples de bonnes pratiques mis en évidence lors de cette recherche, ainsi que sur des conseils d'experts. Toutes ces recommandations devront être adaptées aux besoins et aux capacités de chaque organisation.

Figure 9 : Gestion inclusive du risque sécurité⁵¹



► Voir l'annexe 3 pour des exemples de questions pertinentes en vue d'une gestion inclusive du risque sécurité.

⁵¹ Adapté de « Security Risk Management Framework » présenté dans Bickley (2017).

5.1. Politique

Ces travaux ont révélé que peu d'organisations tenaient compte de la diversité du personnel dans leurs politiques de sécurité. Seuls 13 % des répondants à l'enquête ont déclaré que la politique sécurité de leur organisation faisait explicitement référence à la diversité des profils de ses effectifs. Et quand les politiques de sécurité comprennent effectivement des informations sur les divers profils des effectifs, il est surtout question de genre et d'ethnicité.

Les politiques de sécurité des organisations devraient aborder la question de la diversité des profils des effectifs, en reconnaissant que cette diversité implique une diversité de risques personnels.

Extrait d'une politique de sécurité équitable

« Nous reconnaissons que les individus peuvent être confrontés à différents risques ou être vulnérables à certaines menaces du fait de leur nationalité, de leur ethnicité, de leur identité de genre, de leur orientation sexuelle ou de leur handicap. En tant qu'organisation, nous nous efforçons d'avoir une démarche sécuritaire équitable, et bien qu'il faille informer les individus des risques spécifiques qu'ils pourraient rencontrer, et de la manière de les minimiser, ils ne devraient pas faire l'objet de restrictions discriminatoires. Dans certains cas, cependant, le contexte sécuritaire dominant ou les risques spécifiques à un individu du fait de son profil peuvent exiger de l'organisation qu'elle prenne des mesures de sécurité supplémentaires. »

Nous avons interrogé une organisation qui aborde la question de l'égalité et de la diversité dans les profils de risque de manière innovante, en partant du principe que les travailleurs humanitaires démarrent par des niveaux de risque personnel inégaux du fait de leur profil personnel. Ainsi, cette organisation met en œuvre des procédures de gestion du risque différenciées pour faire en sorte que le niveau de risque de tous les employés soit égal, quel que soit leur profil personnel. L'égalité est donc l'objectif et le résultat de la gestion du risque sécurité, plutôt que son point de départ (voir extrait ci-après).

Extrait d'une politique de sécurité sur l'égalité de traitement face au risque et à la diversité du personnel

« L'attitude et la démarche de l'organisation en matière de gestion du risque est non discriminatoire et veille à ce que les différents traitements du risque produisent (dans la mesure du possible) une protection égalitaire et juste pour les employés et le personnel associé. Cependant, une menace spécifique peut engendrer différents niveaux de risque prévisible pour le personnel d'un même contexte opérationnel en raison de l'identité particulière d'un individu (genre, race, origine ethnique, capacités physiques et mentales, orientation sexuelle, âge, classe économique ou sociale, statut VIH/Sida, religion, nationalité, statut familial/matrimonial et affiliation politique). Nous reconnaissons aussi qu'une multitude de caractéristiques et d'expériences individuelles uniques (style de communication, vécu, niveau d'instruction et autres variables) peut influencer les perspectives personnelles.

L'identité peut faire qu'un individu percevra ou comprendra le risque d'une manière différente, par exemple à cause du genre, et elle peut rendre le personnel plus sensible à certaines menaces. Il faudra alors éventuellement appliquer des démarches, stratégies, procédures ou ressources différentes pour traiter le risque pour des individus ou groupes spécifiques, même au sein d'un même contexte opérationnel ou d'un même programme.

Si le traitement du risque semble parfois être inégal (règles différentes s'appliquant aux employés nationaux et internationaux), le niveau de risque acceptable qui en découle est le résultat attendu d'une démarche non discriminatoire envers la gestion de la sécurité à appliquer sans aucune distinction ni discrimination. »

Les politiques de gestion du risque sécurité doivent donner des indications claires quant à la propension au risque (également appelée « niveau de risque acceptable ») de l'organisation pour permettre aux points focaux sécurité et aux managers de concilier le risque individuel et organisationnel et de savoir quand ce niveau est dépassé ou risque de l'être.

Les organisations doivent veiller à disposer d'une politique axée sur l'égalité, la diversité et l'inclusion faisant référence à l'ensemble des besoins sécuritaires d'effectifs diversifiés et qui concorde avec leur politique sécurité. Elle devra être complétée par des politiques et procédures strictes de lutte contre la discrimination.⁵²

Les politiques doivent être actualisées afin de refléter les enseignements tirés par l'organisation et les changements apportés aux législations qui protègent le personnel au profil diversifié.

Étude de cas – Afghanistan

« Nos politiques cherchent à autonomiser tout le personnel pour qu'il prenne de bonnes décisions. En matière de politique sécuritaire, nous n'essayons pas de dicter à nos employés ce qu'ils doivent faire ou ne pas faire. C'est à nous de donner aux employés toutes les informations dont ils ont besoin pour pouvoir prendre la bonne décision relative à la sécurité. »

Nous employons même cette stratégie dans des contextes à haut risque, comme en Afghanistan. Il existe tellement d'informations farfelues ou dépassées qu'il serait impossible et sans doute contre-productif d'essayer d'apporter nous-mêmes une réponse à l'évolution sécuritaire, ou au profil individuel de chaque employé.

Nos politiques sont conçues pour être rigoureuses mais souples, et nous accordons beaucoup d'attention à la formation et à l'autonomisation du personnel pour faire face au risque. »

S'il est primordial que des politiques écrites soient présentes dans toutes les organisations, leur valeur au quotidien pour les managers et les travailleurs humanitaires ne se réalisera pleinement que si elles sont mises en pratique. Les points focaux sécurité et les travailleurs humanitaires interrogés se sont plaints d'une certaine lassitude à l'égard des politiques. Les politiques qui font référence à la diversité des profils seraient parfois ignorées car considérées comme le dernier concept à la mode, qui passera aussi vite qu'il est apparu, au lieu de reconnaître qu'il existe une faiblesse dans le système actuel qu'il faut résoudre pour assurer la sécurité de tous.

« L'écart est grand entre ce que disent nos politiques et ce que nous faisons dans la réalité. Nous avons récemment suivi une procédure d'accréditation pour devenir un employeur « Two Tick » afin de démontrer notre engagement envers l'embauche des personnes handicapées. Cette décision avait été prise par notre équipe de direction, qui cherchait à obtenir des financements pour des projets axés sur le handicap. Tout était très calculé. Tout ce qui s'est passé, c'est qu'on a maintenant un label sur notre site Internet et que nous disposons de quelques nouvelles politiques, mais il n'y a pas eu de véritable changement dans nos pratiques. Nous ne nous sommes pas soudainement mis à recruter un plus grand nombre de candidats handicapés, parce qu'on continue de présumer que handicap = immobilité, et que cela engendrerait trop de risques sécurité pour nos équipes de programme. »

Un responsable RH, ONGI, Royaume-Uni

85 % des répondants estiment que les profils minoritaires devraient être représentés dans des groupes de travail consacrés à la sécurité afin de contribuer à l'élaboration des politiques et procédures.

Étude de cas – Madagascar

« Mon organisation a d'abord dispensé aux bénéficiaires une formation à la question du genre et de la sécurité, avant de commencer à étudier un moyen d'intégrer la question du personnel aux profils diversifiés dans les politiques de sécurité. Cette formation, qui nous a sensibilisés aux problèmes que rencontrent différents individus, nous a permis de réfléchir d'une manière plus stratégique au fait que nous avons tous différents besoins en matière de sécurité. En outre, elle nous a montré que nous ne devons pas nous attendre à ce que les employés révèlent au groupe leur homosexualité de quelque manière que ce soit. En tant que groupe (nous sommes une petite mission de 20 personnes), nous avons pu concevoir ensemble une stratégie. Nous avons veillé à inclure tous les membres du projet, depuis les chauffeurs jusqu'aux administrateurs, en passant par le personnel de première ligne. C'est cette formation qui nous a placés sur la même longueur d'onde, plutôt que la politique. »

⁵² Voir par exemple la stratégie « Equality Policy and Equality, Diversity and Inclusion Strategy » du British Council (2018).

Impliquer un large éventail de personnels dans l'élaboration des politiques permettra à ces personnels de mieux comprendre les politiques et de mieux les respecter.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Politique

- **Faire référence, dans la politique sécurité de l'organisation, à la diversité du personnel et à l'impact que les profils personnels peuvent avoir sur la sécurité. Instaurer des principes généraux pour préciser ce que cela signifie concrètement pour l'organisation.**
- **Maintenir la politique de sécurité à jour et veiller à ce qu'elle reflète les différents enseignements tirés des incidents et par les personnels, ainsi que les changements dans la législation.**
- **Établir des liens clairs entre la politique de sécurité et la politique dédiée à l'égalité, la diversité et l'inclusion.**
- **Consulter les profils minoritaires lors de l'élaboration des politiques afin de mieux les inclure.**
- **Compléter les politiques par une formation du personnel et contrôler leur application.**

5.2. Rôles et responsabilités

Les individus chargés de gérer les risques du personnel aux profils diversifiés, et le risque et les décisions en général, ne sont pas les mêmes d'une organisation à une autre, mais notons qu'il est essentiel de clarifier les responsabilités.

Le manque de communication entre les équipes RH, programmes et sécurité a souvent été signalé par les répondants comme un défi majeur entraînant des contradictions dans la manière de faire face à la diversité aussi bien dans les politiques que dans la pratique. Cela peut se manifester par de mauvaises décisions d'embauche et de déploiement, des divergences entre valeurs du programme et valeurs de l'organisation, et un manque de conseils sécurité à l'attention des personnels à profil minoritaire. L'une des personnes interrogées a qualifié de « choc des

cultures » ces perceptions divergentes du risque, de la discrimination et du harcèlement au sein de son organisation.

En bref, on ignore souvent à qui incombe la responsabilité des profils diversifiés et de la gestion du risque sécurité lors des phases de recrutement et de déploiement ainsi que dans le cadre des activités quotidiennes, s'agissant des personnels basés à l'étranger, en déplacement, nationaux et internationaux. Cela vaut plus particulièrement pour les menaces internes à la sécurité et les mesures visant à s'assurer que le personnel ne fasse pas l'objet de harcèlement et de violence perpétrés par des collègues.

Une procédure cohérente en la matière devra : premièrement, identifier les rôles et responsabilités dans les descriptifs de postes ; deuxièmement, inclure l'égalité et la diversité dans les indicateurs de performance clés ; et troisièmement, élaborer des opportunités structurées en vue d'un développement politique collaboratif et d'une formation du personnel. Dans la section suivante, nous présentons des exemples de bonnes pratiques et de défis identifiés lors des travaux de recherche afin d'aider des fonctions particulières à gérer la sécurité du personnel tout en tenant compte de sa diversité.

Personnels chargés de la sécurité

Les organisations devraient dispenser une formation spécifique au « duty of care » et à la lutte contre la discrimination. Les points focaux sécurité devraient faire appel à des experts externes si nécessaire pour prendre des décisions relatives aux profils de risque personnels. Tout au long de ce processus, il faudra établir une distinction entre les attentes au niveau mondial et du pays, et souligner toute question pouvant affecter différemment les effectifs nationaux et internationaux.

Ces activités peuvent être complétées par des mesures visant à améliorer la diversité du personnel sécurité, en termes d'expérience et de profil identitaire.

« Dernièrement, nous avons organisé une formation à Bangkok sur la sécurité des personnes LGBTQI pour le personnel de nos agences. Beaucoup de nos employés viennent de cultures assez conservatrices et ils n'ont pas su trop quoi dire quand on leur a parlé de cette session. Nous avons invité un formateur transgenre, et même s'il n'avait pas prévu de révéler qu'il était transgenre, il a décidé de le dire

à mi-parcours. Cela a eu un impact extrêmement positif sur nos délégués, qui se sont mis presque instantanément à poser des questions et à s'intéresser à son récit et à ce qu'il avait à dire sur la sécurité. »

Un conseiller en communication, ONGI, Royaume-Uni

La démarche consistant à sensibiliser le personnel en charge de la sécurité et à améliorer ses capacités doit commencer dès le recrutement. Une évaluation du risque associé au rôle dans un contexte particulier doit être réalisée, et des informations sur les risques associés à certains profils (p. ex. si les rapports sexuels entre personnes du même sexe sont illégaux dans le pays en question) doivent être transmises au recruteur. Pour démarrer ce processus, il faudra effectuer un contrôle de l'égalité et de la diversité des candidats pendant la phase de recrutement, et demander des déclarations sur la gestion des risques associés aux profils minoritaires dans les dossiers de candidature et lors des entretiens. Il peut aussi être utile d'intégrer la gestion inclusive du risque sécurité dans les indicateurs de performance clés ou lors des bilans annuels.

Ce personnel doit aussi veiller à ce que les collègues qui subissent des incidents, résultant de menaces internes ou externes, se sentent en confiance pour les signaler en toute confidentialité. Ces rapports devront être sauvegardés et analysés afin d'éclairer la gestion du risque sécurité de l'organisation.

Les points focaux sécurité devront s'assurer que le processus menant à un consentement éclairé tienne compte d'un large éventail de profils personnels, tout en reconnaissant qu'il incombe aux travailleurs humanitaires eux-mêmes de comprendre et d'accepter les risques, et de demander les renseignements dont ils ont besoin. Les informations divulguées par le personnel sur leurs caractéristiques personnelles doivent être enregistrées de manière sécurisées et traitées en toute confidentialité conformément aux politiques et obligations juridiques.

Pour commencer la mise en œuvre d'un cadre de gestion inclusive du risque sécurité, le plus simple serait d'impliquer un large éventail de personnel aux profils diversifiés dans l'élaboration du système et des processus. Cette démarche collaborative aidera les organisations à identifier les divergences et les écarts entre politiques et à agir pour les résoudre dans le respect de leur culture et de leurs valeurs.

Ressources humaines

Le service RH doit s'impliquer dans la planification de la gestion du risque sécurité en fournissant des conseils d'ordre juridique sur la non-discrimination et les mesures d'adaptation raisonnables, ainsi qu'en s'assurant de la prise en compte du bien-être du personnel. Il est important que les RH soulignent les distinctions à prévoir dans les procédures s'adressant aux personnels nationaux et internationaux.

Les risques identifiés lors de l'évaluation devront être intégrés le plus tôt possible dans le processus de recrutement et tous les acteurs pertinents devront en être informés. Il faut en effet que les candidats puissent prendre une décision éclairée sans avoir à partager d'informations personnelles.

L'un des rôles clés des RH consiste à former le personnel, et en particulier les décideurs et les points focaux sécurité, aux normes d'égalité, de diversité et d'inclusion et à la législation pertinente. Les RH doivent aussi collecter des informations sur la diversité des candidats au stade du recrutement, veiller à ce que la sécurité de tous les profils personnels particulièrement vulnérables soit prise en compte et communiquée, et impliquer le personnel chargé de la sécurité dans la réalisation des évaluations du risque.

Grâce à une étroite collaboration, les services sécurité et RH œuvreront pour protéger les intérêts des personnels à profil minoritaire en termes de menaces externes et internes, y compris de harcèlement, ainsi que de non-discrimination. Il est important que les équipes RH et sécurité partagent l'information qu'elles conservent normalement dans des systèmes de signalement et de gestion distincts. Cela est particulièrement important dans certaines situations qui requièrent une grande confidentialité, tels que les cas d'agressions sexuelles, qui sont trop souvent entièrement gérés par les RH alors que l'équipe de sécurité n'est à aucun moment informée. Pourtant, il est essentiel de partager cette information, tout en respectant les exigences relatives à la confidentialité, pour que l'organisation dispose de statistiques complètes sur les incidents. Il est souvent difficile de savoir à quel service signaler les incidents de harcèlement ; ceux-ci devront être inclus dans un système commun aux équipes RH et sécurité.

« Dans mon organisation, les gens croient que les RH ne sont qu'une bande de babacools. Alors quand on commence à parler d'égalité et de diversité ou de droits des handicapés avec nos collègues de la sécurité, on ne nous prend pas au sérieux. »

Un directeur RH, ONGI, Royaume-Uni

Les répondants estiment que les RH s'intéressent presque exclusivement au recrutement du personnel plutôt qu'à sa sécurité, son développement et son bien-être. En matière de signalement des incidents de harcèlement ou de discrimination, les RH déclarent ne pas disposer des compétences nécessaires pour les gérer, surtout lorsqu'ils se produisent dans des bureaux sur le terrain, et quand ils impliquent des travailleurs humanitaires à profil minoritaire. Ce problème peut être exacerbé par le décalage qui existe entre les équipes RH du siège et celles qui se trouvent sur le terrain. Le service RH du siège est peut-être davantage en mesure d'aider le personnel à profil minoritaire ; tandis que les équipes RH au niveau des pays sont souvent composées de personnel national qui ne peut pas aussi facilement accéder à un soutien sur cette question.

Signalons par ailleurs que les travailleurs humanitaires croient que les RH les ignoreront ou ne les traiteront pas de manière confidentielle s'ils tentent de signaler un incident. Nos travaux suggèrent que les travailleurs humanitaires à profil minoritaire sont plus susceptibles de gérer leur problème seuls, par exemple en évitant la personne qui les harcèle, en démissionnant ou en gardant le silence, plutôt que de le signaler au service RH.

Ces préoccupations devront être abordées par la direction et le service RH par le biais d'une formation et de travaux de sensibilisation.

Équipe dirigeante

Les dirigeants sont des modèles qui « donnent l'exemple », tant au siège qu'au niveau des pays, et ils sont capables de faire évoluer la culture de l'organisation à l'égard des profils minoritaires et de réclamer un changement d'attitude envers la diversité dans le secteur d'une manière plus générale. Il peut s'agir d'insister auprès des bailleurs de fond sur l'importance d'une gestion inclusive du risque sécurité pour qu'ils combleront les insuffisances de financement, de collaborer avec les dirigeants d'autres organisations, d'élaborer des réseaux pour promouvoir la diversité au sein des organisations et de valoriser d'autres modèles à différents niveaux de l'organisation. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de promouvoir ouvertement ces problématiques, les dirigeants et les membres du conseil d'administration sont souvent les mieux placés pour exercer une influence et réclamer un changement.

Les dirigeants, quels qu'ils soient, doivent veiller à l'inclusivité de la sécurité et des RH. Cette inclusivité devra être prise en compte au niveau du siège lorsque des politiques y sont développées, et au niveau des pays quand ces politiques sont mises en œuvre et que des plans sécurité et RH propres au pays sont élaborés. Il est normal dans ce secteur de considérer l'ensemble du personnel sur un pied d'égalité, c'est la raison pour laquelle un grand nombre de documents envisagent le personnel comme un groupe homogène. Or cela n'est pas propice à une gestion efficace du risque sécurité ; identifier différents risques pour différents personnels ne signifie aucunement que les employés ne sont pas égaux, mais qu'ils sont différents.

La raison pour laquelle les différents besoins sécuritaires des travailleurs humanitaires sont souvent passés sous silence est sans doute qu'à travers le secteur, les équipes de direction et les conseils d'administration sont d'une diversité limitée. Une étude réalisée parmi 100 ONG de premier plan a révélé que la majorité œuvrent pour le compte de populations non européennes, mais que leurs dirigeants sont principalement des hommes d'origine européenne éduqués dans un pays occidental.⁵³ Quand les incidents de harcèlement ne sont pas signalés et que les politiques ne mettent pas en évidence les besoins des profils minoritaires, ce manque de diversité de l'équipe dirigeante peut déclencher un cycle de non-inclusion.

« Les membres de notre conseil d'administration et de notre équipe dirigeante ne semblent pas vraiment s'intéresser aux questions touchant à la diversité ou en avoir conscience. Nous commençons à prendre conscience des questions de genre et d'ethnicité, mais les autres profils – sexualité, handicap ou âge, par exemple – sont ignorés. »

Un conseiller sécurité, ONG, Suède

⁵³ El Tom (2013).

#AidToo

Le mouvement #AidToo de 2017 et 2018 a entraîné un plus grand partage d'informations sur la violence sexuelle dans le secteur humanitaire. Depuis les allégations de fautes au sein de plusieurs organisations humanitaires aux signalements relatifs à des cultures sexistes et à une impunité généralisée, le mouvement #AidToo a démontré que les équipes dirigeantes doivent appliquer une tolérance zéro à l'égard des comportements répréhensibles afin de protéger les communautés locales et les travailleurs humanitaires. Le mouvement a aussi mis en exergue les menaces auxquelles les travailleurs humanitaires font face au sein de leur propre organisation (menaces internes).

Les organisations doivent chercher à diversifier la composition de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration. Il s'agira éventuellement d'effectuer un audit initial des profils occupant ces rôles et d'identifier les mesures à prendre pour résoudre le manque de représentation des différents profils. D'une manière plus formelle, cela pourrait reposer sur l'imposition de quotas (p. ex. pour assurer la parité) ou sur une discrimination positive à l'embauche (p. ex. pour résoudre le problème de sous-représentation des personnes handicapées dans le secteur).

Bien qu'il soit crucial d'encourager une plus grande diversité au sein des équipes dirigeantes, il est également important que les dirigeants aient des responsabilités d'encadrement spécifiques pour encourager l'égalité, la diversité et l'inclusion dans le cadre d'une gestion efficace du risque sécurité. 76 % des répondants se sont prononcés favorables à ce que leur équipe de direction et leur conseil d'administration actuels suivent une formation consacrée à l'égalité et à la diversité.

Étude de cas – Liban

« Nous avons nommé une nouvelle directrice, responsable globalement de l'égalité et de la diversité. Elle assiste aux conseils d'administration et aux réunions stratégiques sur la sécurité et, en gros, elle nous supervise tous. Nous voulions spécifiquement que notre équipe sécurité pose des questions difficiles sur le recrutement et le déploiement de notre personnel. En tant qu'organisation de défense des droits humains, nous trouvions important de refléter les valeurs d'égalité et de diversité dans nos effectifs, si c'est ce que nous prônons dans nos programmes. »

Étude de cas – Royaume-Uni

Une entreprise du secteur privé basée au Royaume-Uni a créé un système d'échange par lequel les membres du conseil d'administration organisent régulièrement des réunions en face à face avec un membre du personnel ayant un profil personnel très différent. Le membre du conseil, d'un côté, peut ainsi accompagner cet employé moins chevronné, et de l'autre, découvrir les défis associés à un profil particulier – différent du sien – au quotidien sur le lieu de travail. C'est ce qu'on appelle le mentoring inversé.

Les dirigeants jouent un rôle clé en encourageant les travailleurs humanitaires à faire part de leurs préoccupations quant à leur sécurité personnelle quel que soit leur profil, et en veillant à leur procurer un espace sécurisé pour le faire. Les dirigeants devraient instaurer des points focaux dédiés à l'égalité, à la diversité et à l'inclusion et fournir à leur personnel différents moyens de faire part de leurs préoccupations.

Travailleurs humanitaires

Plusieurs points focaux sécurité interrogés dans le cadre de cette étude se disent préoccupés par le fait qu'en plaçant davantage l'accent sur les profils personnels, ils ont désormais des devoirs plus importants à l'égard du bien-être du personnel, tandis que celui-ci est moins responsable de sa propre sécurité. En outre, les travailleurs humanitaires à profil minoritaire sont réticents à l'idée de se voir poser des questions sur leur vie privée et craignent que cette information ne soit pas traitée de manière confidentielle ou entraîne des décisions discriminatoires.

S'il incombe effectivement à l'organisation et aux points focaux sécurité de veiller à ce que le processus de consentement éclairé inclue des profils personnels divers, les travailleurs humanitaires eux-mêmes se doivent également de comprendre et d'accepter les risques et de se renseigner pour pouvoir prendre des décisions éclairées.

Les points focaux sécurité, les managers et les RH doivent veiller à ce que l'information partagée avec les travailleurs humanitaires leur suffise pour prendre des décisions éclairées, et à ce que toute l'information divulguée par le personnel sur son profil soit enregistrée en toute sécurité et traitée en observant la plus grande confidentialité et conformément aux

obligations relatives à la lutte contre la discrimination et à la protection des données.

Les travailleurs humanitaires doivent être encouragés à faire part de leurs préoccupations en matière de sécurité personnelle quel que soit leur profil, et bénéficier d'un espace sécurisé pour le faire. Certaines organisations ont opté pour la création d'un point focal égalité, diversité et inclusion offrant au personnel plusieurs moyens de faire part de leurs préoccupations. Les organisations qui ne disposent pas d'un tel système devraient mettre en place des mécanismes de signalement incluant divers moyens de communiquer l'information, en veillant à ce que ces moyens soient explicitement connus de l'ensemble du personnel. Des lignes directrices doivent être incluses pour que toutes les voies de signalement et de gestion possibles aboutissent dans un mécanisme unique pour donner une image exhaustive des problématiques.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Rôles et responsabilités

- Préciser les rôles et responsabilités en matière de sécurité et de diversité dans le cadre de la gestion du risque sécurité de l'organisation.
- Envisager de former le personnel sécurité au « duty of care » et aux obligations anti-discrimination.
- Encourager les points focaux sécurité à faire appel à des compétences externes si nécessaire pour prendre des décisions sécuritaires éclairées sur les profils de risque personnel.
- Inclure les équipes RH dans le processus de planification de la gestion du risque sécurité afin de fournir des lignes directrices juridiques sur la lutte contre la discrimination et sur les mesures d'adaptation raisonnables, et de veiller à la prise en compte du bien-être du personnel et du « duty of care ».
- Veiller à ce que les services sécurité et RH collaborent étroitement sur les questions relatives à la sécurité et à la diversité.
- Réfléchir à un moyen de diversifier la représentation au sein de l'équipe dirigeante au siège et au niveau des pays ainsi qu'au sein des conseils d'administration.
- Demander aux dirigeants de montrer l'exemple afin de faire évoluer la culture organisationnelle à l'égard des profils minoritaires, et de faire pression pour qu'évoluent les attitudes envers la diversité dans le secteur d'une manière plus générale.
- Fournir une formation à l'égalité et à la diversité aux membres actuels de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration.
- Envisager de créer un point focal égalité, diversité et inclusion afin d'offrir au personnel plusieurs moyens de faire part de leurs préoccupations.
- Veiller à impliquer un large éventail de profils personnels de travailleurs humanitaires dans les processus et systèmes de gestion du risque sécurité.

5.3. Évaluations du risque

Il est important que les évaluations du risque tiennent compte des menaces externes et internes ainsi que de leurs interactions. Lors de l'analyse des menaces et des vulnérabilités, notez que les menaces apparaissent non seulement parce que la personne a un certain profil, mais aussi parce qu'elle est perçue comme ayant ce profil. Il convient également de noter que les profils sont multidimensionnels et que les risques peuvent changer en présence de plusieurs intersections identitaires (p. ex. orientation sexuelle et ethnicité).

Étude de cas – Honduras

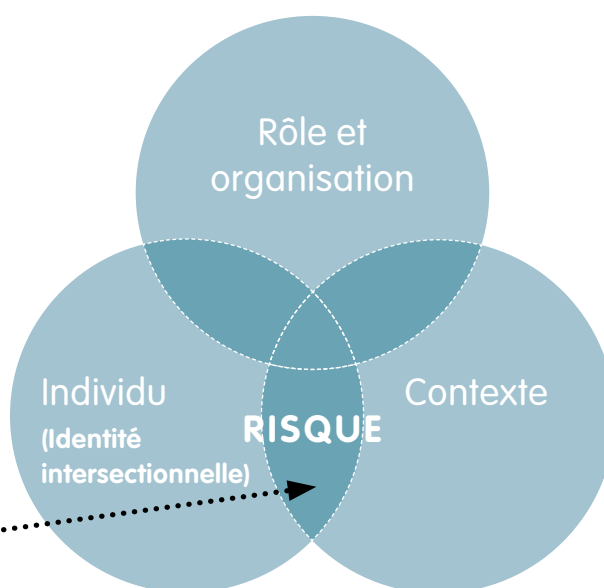
Une organisation qui opère dans la ville de San Pedro Sula au Honduras, en proie à une très forte insécurité, a effectué une évaluation du risque et découvert que les hommes, surtout jeunes, étaient confrontés à un plus grand risque de violence s'ils travaillaient dans certains quartiers de la ville contrôlés par des gangs. S'appuyant sur cette information, l'organisation a décidé d'employer uniquement des femmes plus âgées, dont le profil était mieux accepté et qui risquaient moins de faire l'objet de violence, pour travailler dans ces quartiers de San Pedro Sula.

Les menaces et vulnérabilités spécifiques susceptibles d'affecter certains types d'individus (différentes ethnicités, législations locales sur les activités sexuelles, limitations relatives au handicap, etc.) devront être étudiées de près lors de l'évaluation du risque.

La criminalisation des relations entre personnes du même sexe, par exemple, font courir un risque de sanctions légales mais également de « violence extrajudiciaire et communautaire, d'atteintes aux droits humains et d'exclusion sociale au sens plus général ». ⁵⁴ Dans certains pays, la loi criminalise les relations sexuelles entre personnes du même genre, mais les individus ne sont en réalité pas condamnés. Dans de tels cas, le cadre juridique peut néanmoins être un point de référence utile pour comprendre les attitudes locales à l'égard des personnes LGBTQI et les risques extrajudiciaires auxquels les travailleurs humanitaires sont susceptibles d'être confrontés dans ces contextes.

Des informations sur ces risques et sur les mesures d'atténuation envisageables pourront alors être données de manière systématique lors du processus de recrutement, dans le cadre des formations d'intégration initiale et en vue d'obtenir un consentement éclairé, ainsi que tout le long du cycle d'emploi de l'ensemble du personnel par l'intermédiaire de documents et de réunions d'information, sans pour autant cibler des individus spécifiques.

Pour les personnels internationaux et délocalisés, les risques associés à leur profil identitaire tant en dehors du travail qu'au travail doivent être pris en compte.



⁵⁴ IARAN (2018), p. 17. Pour une analyse détaillée des risques d'exclusion sociale auxquels sont confrontés les individus LGBTQI, veuillez consulter IARAN (2018).

Cette démarche constitue une bonne base pour réaliser des évaluations plus spécifiques destinées à certains individus en tenant compte des relations entre les différentes facettes internes et externes de leur identité. Une organisation interrogée effectue ainsi des évaluations du risque personnel pour chaque membre de son personnel avant les déplacements, pour veiller à prendre en compte le profil de risque personnel de chaque individu.

Si ce soutien individuel n'est pas envisageable dans chaque organisation, il est recommandé de collecter confidentiellement un maximum d'informations au moment du recrutement sur les profils des personnels afin de savoir quels profils envisager dans le cadre des évaluations du risque. Il faudra compléter cette démarche par une structure de soutien permettant aux employés préoccupés par leur sécurité du fait de leur profil personnel d'obtenir des conseils en toute confidentialité.

Les organisations doivent employer des méthodes participatives pour identifier les menaces et évaluer les vulnérabilités. Il leur faudra donc impliquer un large éventail de personnels pour tirer parti de leurs connaissances personnelles. En outre, cette approche participative permettra sans doute d'améliorer la fiabilité des données sur les différents risques et de lutter contre les préjugés, conscients ou inconscients, à l'égard des différents profils.

La collaboration en matière d'information ne doit pas forcément se limiter à l'organisation. Il peut en effet être utile de partager et d'obtenir des informations provenant de sources externes, et d'inviter des organisations de plaidoyer ou spécialisées (p. ex. CBM ou Humanity and Inclusion pour les personnes handicapées, ou Stonewall pour le personnel LGBTQI) à contribuer à l'élaboration de processus de gestion du risque, car elles disposent de connaissances spécifiques sur les risques associés aux différents profils.

Si l'organisation ne comprend pas et n'informe pas le personnel des risques affectant de manière disproportionnée certains profils, elle s'expose à des répercussions juridiques, mais aussi à un fort mécontentement parmi ses effectifs, à une forte rotation du personnel, et met la vie de son personnel en danger.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Évaluations du risque

- Inclure un large éventail de profils spécifiques dans l'évaluation du risque afin de bien renseigner ce processus et d'obtenir un consentement éclairé lors des phases de recrutement et de déploiement.
- Rassembler systématiquement des informations sur les profils du personnel lors du recrutement tout en veillant au respect de la protection des données.
- Utiliser ces informations pour réaliser des évaluations du risque inclusives qui tiennent compte à la fois des menaces internes et externes pour le personnel.
- Impliquer des membres du personnel qui affichent un large éventail de profils personnels afin d'élaborer les évaluations du risque.
- Utiliser ces évaluations du risque inclusives pour renseigner :
 - Les descriptifs de postes et dossiers de recrutement
 - Les briefings visant à s'assurer du consentement éclairé du personnel
 - Les formations
 - Les autres mesures de gestion du risque sécurité, p. ex. mesures d'atténuation et plans d'urgence
- Faire en sorte que le signalement inclusif des incidents contribue aux évaluations du risque.
- Répondre au problème de méfiance du personnel à l'égard du système de confidentialité et de protection des données⁵⁵ – surtout s'agissant de menaces internes.

⁵⁵ Pour obtenir des conseils sur la protection des données, voir Mobile Data Collection Toolkit de Terre des Hommes et CarriNG : <https://www.mdc-toolkit.org/>

5.4. Plans sécurité

Pour les travailleurs humanitaires à profil minoritaire, les résultats de ces travaux suggèrent qu'il est fort probable que les plans sécurité de nombreuses organisations ne tiennent pas compte de leurs vulnérabilités particulières en fonction des menaces. Il arrive également que les plans sécurité ne veillent pas à ce que les mesures d'atténuation et d'urgence reflètent les risques et besoins des profils minoritaires.

Les points focaux sécurité et les travailleurs humanitaires interrogés se sont dit préoccupés par le fait que, si les évaluations du risque venaient à être différenciées pour les différents profils, les plans sécurité pourraient dicter une règle pour un profil donné et une autre règle pour d'autres. Ils font valoir qu'une telle démarche serait difficile à gérer en termes de sécurité et de cohésion du groupe. Cette réflexion est à rapprocher des doutes mentionnés par les informateurs clés concernant la nécessité de concilier la responsabilité de l'organisation et la responsabilité des travailleurs humanitaires pour se maintenir eux-mêmes individuellement en sécurité.

Les plans sécurité devraient tenir compte de toute l'information nécessaire pour maintenir l'ensemble des effectifs en sécurité. Il est également important de noter que dans la plupart des cas, les plans sécurité fournissent des renseignements applicables à tous les travailleurs humanitaires, quel que soit leur profil.

Cependant, quand les mesures d'atténuation ont besoin d'être différenciées, il est important de consulter le personnel concerné pour qu'il s'implique et soutienne ces mesures. Toute autre mesure visant différents profils devra être proportionnelle au risque spécifique et passée en revue par les points focaux sécurité.

Tandis que les plans sécurité ne sont pas en mesure de fournir des conseils spécifiques pour chaque profil, ce qui ne serait du reste pas forcément souhaitable, il est important de tenir compte des différents profils lors de l'analyse des menaces et des vulnérabilités et des évaluations du risque. Pour cela, une large représentation du personnel devra être incluse dans ce processus. On oublie trop souvent d'inclure une telle variété, notamment parmi les personnels nationaux. Par exemple, le ménage et d'autres fonctions non qualifiées sont souvent assumés par des membres de groupes ethniques minoritaires qui ne sont pas forcément représentés parmi les personnels occupant un rang plus élevé dans la hiérarchie de l'organisation, et il est probable que les femmes et les hommes dans

ces contextes s'exposent au risque d'une manière très différente du fait de leur ethnicité.

Il convient également de tenir compte des profils des personnels contractuels, tels que les gardiens et les chauffeurs, dont la responsabilité directe n'incombe pas nécessairement à l'organisation. Cependant, comme il s'agit des membres du personnel les plus visibles pour la communauté en général, leur profil peut avoir un impact sur la perception de l'organisation. Les plans d'urgence attribueront par exemple un rôle clé pour les chauffeurs et les gardiens, mais sans tenir compte du risque que leurs profils personnels (par exemple leur ethnicité) peuvent leur faire courir, ainsi qu'à d'autres membres du personnel, s'ils sont mutés vers une autre région pendant la situation d'urgence.

Pour les personnels internationaux, le briefing pays peut être le forum le mieux adapté pour aborder la manière dont les plans sécurité couvrent différents profils et les différents risques auxquels s'exposent différents profils dans un contexte spécifique. Cela ne vaut pas uniquement pour le profil personnel des individus tout juste arrivés, mais également pour les autres membres de l'équipe, nationaux et internationaux, la sécurité de tous étant tributaire de chaque individu et de son comportement.

Le personnel devrait savoir à quel individu s'adresser et vers quel processus se tourner pour trouver des informations sur des menaces et vulnérabilités spécifiques, les procédures opérationnelles standard et les plans d'urgence liés à un profil particulier susceptible de ne pas être inclus spécifiquement dans le plan sécurité, et être assuré que toute l'information partagée sera traitée de manière confidentielle.

Les points focaux sécurité interrogés pour ces travaux cernent encore mal leur rôle s'agissant de gérer les risques découlant d'un harcèlement et d'une discrimination ; ils déclarent ne pas disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour atténuer les risques sécurité des différents profils, y compris pour veiller à ce qu'ils soient abordés lors des formations sécurité. Quant à ceux d'entre eux qui déclarent vouloir améliorer leur pratique dans ce domaine, ils citent un manque généralisé de support de la part de l'équipe dirigeante de l'organisation et une incapacité à trouver des « formations de formateurs » adaptées. Il s'agit là d'une lacune qu'il faut combler par le biais de la formation, du support et d'une collaboration avec le service RH.

Tout le personnel, y compris le personnel sécurité et le service RH, sera assuré de disposer des outils dont il a besoin à condition que les procédures opérationnelles standards et les plans d'urgence abordent les menaces telles que le harcèlement et la violence sexuelle.

Sécurité numérique des travailleurs humanitaires dans les plans sécurité

La nécessité de gérer la sécurité numérique des travailleurs humanitaires fait que des risques nouveaux et complexes doivent être identifiés, évalués et atténués dans les plans sécurité. Pour répondre directement à ces nouvelles menaces, l'EISF a publié un article sur la gestion de la sécurité numérique des travailleurs humanitaires LGBTQI. Cet article aborde la vulnérabilité et les menaces auxquels les travailleurs humanitaires LGBTQI sont confrontés en ligne, en donnant des conseils utiles et pratiques aux organisations afin de protéger leurs personnels. Bien que l'accent soit placé sur les travailleurs humanitaires LGBTQI, une grande partie des conseils qui s'y trouvent peuvent également s'appliquer à d'autres profils personnels.⁵⁶

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Plans sécurité

- Tenir compte des menaces internes et externes dans les plans de sécurité.
- Inclure une large représentation de personnels, nationaux et internationaux, dans le processus de planification de la sécurité, afin de comprendre les différents risques et les liens entre les différentes identités dans un contexte donné.
- Si les mesures d'atténuation doivent tenir compte de la diversité des personnels, elles doivent aussi rester similaires pour l'ensemble du personnel, dans la mesure du possible.
- Si des mesures différenciées sont nécessaires pour des profils particuliers, veiller à ce qu'elles soient proportionnelles au risque spécifique.
- Impliquer le personnel affecté dans les discussions relatives aux mesures d'atténuation spécifiques afin de garantir leur adéquation et leur conformité.
- Procurer une formation et un soutien afin d'aider les points focaux sécurité et les autres décideurs à gérer les menaces internes pour le personnel, en collaboration avec le service RH.
- Partager les plans sécurité avec le personnel avant leur départ pour leur permettre de faire part de leurs préoccupations quant à des risques particuliers, et accorder plus de temps à l'instauration de mesures proactives pour gérer les risques auxquels s'expose le personnel qui affiche des vulnérabilités particulières.
- Réfléchir à l'impact des risques sécurité numérique sur le personnel.

⁵⁶ Kumar (2017).

5.5. Formations d'intégration initiale, briefings préalables à une affectation et formations générales

Le processus d'embauche prévoit une formation initiale des nouveaux arrivants. Celle-ci fournit à tous les nouveaux employés les informations de sécurité nécessaires à leur fonction et elle doit être adaptée à l'organisation. Les nouveaux employés doivent se sentir capables d'accéder à un soutien et des conseils adaptés à leur profil. Cette formation initiale ne doit pas « cibler » des individus spécifiques ; en effet, l'ensemble du personnel doit recevoir des lignes directrices spécifiques et des indications relatives aux profils personnels diversifiés. Si le suivi de l'égalité et de la diversité s'est bien déroulé lors du recrutement, les membres des services sécurité et RH concernés seront en mesure d'exploiter cette information pour que la formation initiale aborde les profils personnels qui composent la main-d'œuvre de l'organisation.

La formation initiale inclura des composants relatifs à la diversité et à l'inclusion, notamment dans le cadre du code de conduite et de ses implications pour les responsabilités personnelles à l'égard de la sécurité et du « duty of care » de l'organisation. Le processus d'accueil et d'intégration est le moment idéal où aborder la position de l'organisation par rapport à la discrimination et au harcèlement. Les différents exercices envisageables pendant cette phase pourront par exemple servir à aider le personnel à identifier, établir et communiquer leurs besoins et leurs limites personnelles.

Pendant la formation initiale du personnel national (et les briefings pays du personnel international), il est important de mettre en évidence les différences entre les politiques internationales et les normes locales, et la manière dont le personnel doit les prendre en compte simultanément au quotidien.

► Voir la section 4.1. Concilier politiques internationales et législations et normes locales.

L'enquête a permis d'identifier que la formation et les briefings préalables à une affectation étaient extrêmement importants pour la sécurité des travailleurs humanitaires à profil minoritaire. Les travailleurs humanitaires interrogés soulignent que le fond et la forme de ces formations et briefings les empêchaient de bien cerner les risques spécifiques aux profils dans différents contextes. Surtout, 79 % des répondants ont affirmé avoir le sentiment que si l'information sur les profils personnels diversifiés n'était pas incluse dans les formations ou briefings pré-affectation, le personnel ne pourrait pas donner son consentement éclairé.

Concernant le contenu des briefings sécurité, les travailleurs humanitaires ont signalé que les profils personnels faisaient l'objet d'une attention inégale, les spécificités culturelles du genre et la violence contre les femmes étant plus susceptibles d'être incluses que des informations sur d'autres profils. En termes de forme, les répondants ont affirmé que les briefings pré-affectation tendaient à mettre l'accent sur la diffusion d'informations sur les risques et les moyens de les atténuer, au lieu de procurer des opportunités de poser des questions et d'ouvrir un débat. Ainsi, les travailleurs humanitaires se sentent parfois trop mal-à-l'aise pour demander des renseignements d'ordre sécuritaire sur leur profil si cette question n'est pas abordée de manière spécifique.

Les points focaux sécurité ont constamment déclaré qu'ils craignaient que le fait d'attirer l'attention sur les besoins sécuritaires de profils particuliers lors des briefings pré-affectation ne nuise au potentiel du travailleur humanitaire. Il est donc important de veiller à ce que l'information soit communiquée de manière générique, sans se focaliser négativement sur un profil particulier.

Concernant la formation sécurité, 43 % des travailleurs humanitaires interrogés ont précisé n'avoir jamais reçu de formation sécurité, alors qu'il leur semblait que cela serait utile pour leur travail. Les principaux obstacles à la formation d'un grand nombre d'employés, tant au moment de l'embauche que par la suite, sont le temps et le coût. Or, la formation sécurité, sous quelque forme que ce soit, en ligne ou en salle de classe, est extrêmement bénéfique.⁵⁷

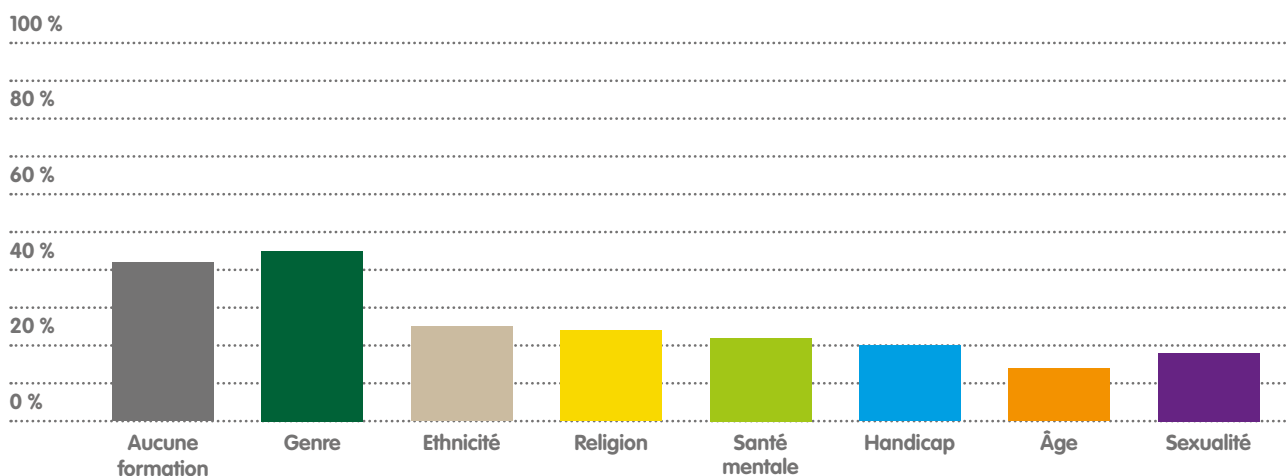
Les principaux informateurs qui avaient été formés ont signalé que l'accent avait été en grande partie placé sur les menaces externes dans des environnements hostiles ou fragiles (p. ex. formations préparatoires à une mission en milieu hostile, « HEAT »). Cela est en partie dû au fait que les organisations se concentrent essentiellement sur ces aspects de la formation sécurité car ce sont eux qui posent le plus gros risque pour le personnel. S'il est primordial que la formation continue d'aborder les menaces externes, elle doit aussi étudier la mesure dans laquelle différents profils sont plus vulnérables que d'autres. D'après les personnes interrogées, les formations actuelles consacrées aux menaces externes portent principalement sur les questions intersectionnelles du genre (45 %), tandis que les autres profils ne sont pratiquement pas abordés (voir figure 10).

Il incombe aux organisations de s'assurer que la formation à la sécurité personnelle qu'elles dispensent

⁵⁷ Différentes ressources de l'EISF pour contribuer à l'élaboration de ce type de formations. Voir : www.gisf.ngo

Figure 10: Réponses à l'enquête

Pourcentage de répondants qui ont suivi une formation sécurité couvrant les profils suivants :



tienne compte de la diversité des profils de leur personnel ; si ce n'est pas le cas, il leur faudra soit faire appel à un prestataire externe, soit compléter la formation sécurité générique par une prise en compte des diversités à travers une formation interne. Les formations sécurité internes doivent aussi être passées en revue pour vérifier qu'un large éventail de profils soit inclus. Plusieurs organisations le font déjà pour certains profils.

« Pendant une formation sécurité à Lomé, nous étions debout en cercle et je présentais ce qu'ils devaient faire en cas d'attaque avec une grenade – notamment se jeter par terre et se protéger les oreilles. Mais quand nous avons fait la démonstration, la seule personne qui n'a rien pu faire était une participante en fauteuil roulant. Tout le monde avait été trop gêné pour la sortir de son fauteuil. »

Un conseiller sécurité, ONGI, Allemagne

49 % des travailleurs humanitaires interrogés ont signalé que leur organisation considérait la diversité des profils comme étant sans importance pour la gestion du risque sécurité. Les formateurs sécurité qui dispensent des formations sur-mesure ont évoqué le même problème. Ils affirment ainsi que, même s'ils proposent une formation axée sur les risques internes auxquels les profils minoritaires sont confrontés, c'est généralement le premier thème à être supprimé lors de la conception d'un programme. Ils ont également précisé ne pas avoir pu fournir de formation sur les questions sécuritaires liées à la sexualité en raison des valeurs religieuses de l'organisation, et, dans certains cas, à cause du contexte juridique et culturel dans lequel devait se dérouler la formation.

Étude de cas – Mondial

« Dans le cadre de la formation dispensée avant le départ d'un bénévole, mon organisation fournit des éléments d'information sur les législations et sur le vécu des personnes LGBTQI travaillant dans le contexte où s'apprêtent à être envoyés nos bénévoles. Pendant l'une de ces réunions, il s'est avéré qu'un bénévole gay ne savait pas que, là où il allait, la loi interdisait l'homosexualité. Nous n'empêchons pas les bénévoles gays d'être déployés dans les pays où une loi anti-homosexualité est en vigueur. En revanche, nous avons parlé de cette affectation et des implications potentielles, pour qu'il nous donne son consentement éclairé. Il avait toujours la possibilité de se rendre dans cette zone, et il a d'abord décidé de continuer la démarche, mais je crois comprendre qu'il a fini par changer d'avis et qu'il a été affecté ailleurs pendant trois mois. »

Il peut être intéressant d'apporter de petites modifications au contenu de la formation et des ressources, par exemple en se servant d'exemples de bonnes pratiques incluant différentes ethnicités, des personnes handicapées et différents genres/sexualités, ce afin de rendre les sessions bien plus sensibles aux relations entre la sécurité et les profils individuels et d'encourager des discussions ouvertes.

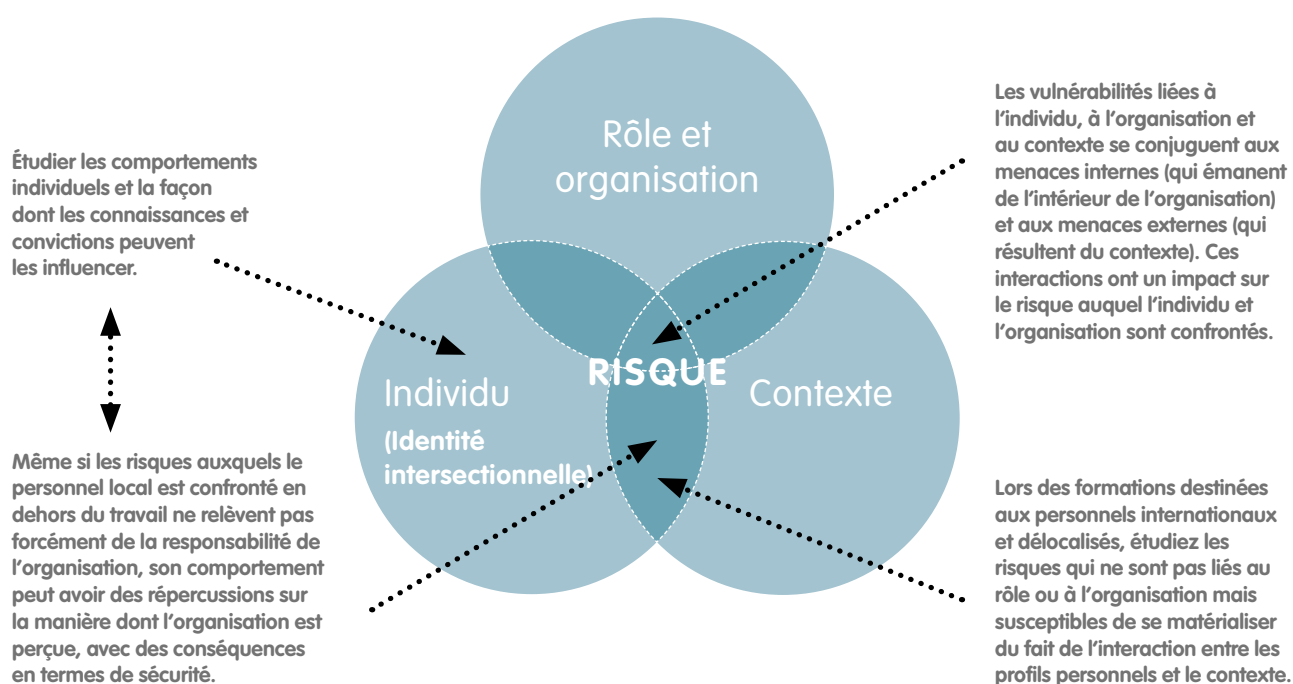
Les formations d'intégration initiale, briefings préalables à une affectation et formations à la sécurité personnelle doivent aborder la diversité et l'inclusion. En outre, les exemples de bonnes pratiques tirés du secteur humanitaire indiquent que les organisations devraient :

- 1) Dispenser une formation conventionnelle à leurs points focaux sécurité sur la diversité, l'égalité, l'inclusion, la lutte contre la discrimination et les répercussions de ces questions sur le « duty of care ». Il s'agira également de procurer aux points focaux sécurité un espace sécurisé dans lequel ils pourront ouvertement faire part de leurs préoccupations quant à la sécurité, à la diversité, à la discrimination et aux préjugés. Les points focaux sécurité doivent être incités à reconnaître et surmonter tout malaise qu'ils pourraient ressentir lorsqu'ils s'adressent à des collègues sur la manière dont leurs caractéristiques personnelles peuvent affecter leur risque sécurité personnel et sur les mesures que prendra l'organisation pour gérer ce risque.
- 2) Faire savoir sans équivoque lors d'une formation sécurité que tous les individus, quel que soit leur profil, sont vulnérables à des menaces dans certaines circonstances. Cette vulnérabilité dépend de l'identité de l'individu, ainsi que de son comportement, lequel est affecté par ses connaissances et convictions. Attention à ne pas tomber dans le piège consistant à attribuer une vulnérabilité à tel ou tel groupe, p. ex. les femmes, le personnel LGBTQI, etc.

« En tant que formateur sécurité chargé de programmes sur la redevabilité à l'égard des populations affectées, la question de la diversité fait partie de mon travail au quotidien. Cela dit, je constate que pour me préserver, j'évite souvent les discussions sur la diversité sexuelle car je ne sais pas trop comme elles seront perçues – ce qui est idiot, parce que la lutte contre la discrimination liée au genre ou à l'ethnicité est un thème classique des formations que je dispense. La semaine dernière, j'étais au Soudan du Sud pour une formation lorsqu'un collègue a déclaré que l'homosexualité était un thème controversé sur le plan culturel. Je me suis alors rendu compte que je ne savais pas véritablement comment parler de sexualité dans mon travail sans avoir le sentiment de me mettre en danger. »

Un formateur sécurité, ONGI, Espagne

Les formateurs sécurité doivent aussi réfléchir aux risques auxquels ils s'exposent eux-mêmes ainsi que leurs organisations lorsqu'ils dispensent un programme sur la sécurité des travailleurs humanitaires à profil minoritaire. Pour atténuer ces risques, il faudra envisager des discussions proactives sur le contenu du cours avec l'organisation ou le bureau contractant, sur la terminologie à employer lors des sessions (p. ex. utiliser « différents genres et sexualités ou OSIEG » au lieu de « LGBTQI »), et éviter les jugements de valeur sur les différentes normes et valeurs culturelles en prenant d'emblée les mesures raisonnables nécessaires à la sécurité des travailleurs humanitaires.



Étude de cas – Mondial

« Nous nous sommes aperçu que lorsqu'une formation implique des 'récits humains', au lieu de ne porter que sur les politiques et bonnes pratiques de manière abstraite, nous obtenons une réponse plus positive et plus active de la part des participants. Cela ne veut pas dire qu'il ne soit pas important de dispenser une formation conventionnelle, par exemple sur le cadre de gestion du risque sécurité. Nous proposons ainsi une formation sur l'application de la législation relative à l'égalité et à la diversité. Nous donnons également des opportunités d'apprentissage mixte dans des forums de 'chat' en ligne animés par un membre de notre équipe, même si ces forums ne restent ouverts que sur une durée limitée après la fin du cours du fait de leur coût. Nous faisons appel à l'apprentissage entre pairs et constatons que c'est le meilleur moyen d'inviter des personnes de différents horizons à remettre en question leurs idées préconçues sur les profils diversifiés. Cette démarche est importante non seulement pour le personnel que nous déployons, mais aussi pour notre équipe de direction. »

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Formations d'intégration initiale, briefings préalables à une affectation et formations générales

- Lors du programme initial d'intégration des nouveaux employés, inclure des éléments relatifs à la diversité et à l'inclusion, surtout dans le cadre des codes de conduite, et étudier les rapports entre ces éléments et les responsabilités personnelles à l'égard de la sécurité et du « duty of care ».
- Examiner dans quelle mesure les formations d'intégration initiale des nouveaux employés et les briefings abordent les profils diversifiés.
- Ne pas « cibler » certaines catégories de personnes lors des programmes d'intégration et des briefings pré-affectation ; parler de manière générique, pour que tout le personnel se sente concerné, et fournir des lignes directrices spécifiques et des indications relatives aux profils personnels diversifiés.
- Lors de la formation sécurité, inclure des exemples de pratiques qui se rapportent à différentes ethnicités, aux personnes handicapées et à différents genres/sexualités, ainsi qu'aux questions d'intersectionnalité.
- Veiller à ce que les formateurs disposent des compétences, des informations et de la formation nécessaire pour dispenser des programmes adaptés à des effectifs aux profils diversifiés.
- Former de manière conventionnelle les points focaux sécurité à la diversité, à l'égalité, à l'inclusion, à la lutte contre la discrimination et aux répercussions de ces questions sur le « duty of care ».
- Faire savoir sans équivoque lors d'une formation sécurité que tous les individus, quel que soit leur profil personnel, sont vulnérables à des menaces dans certaines circonstances. Attention à ne pas tomber dans le piège consistant à attribuer une vulnérabilité à tel ou tel groupe, p. ex. les femmes, le personnel LGBTQI, etc.

5.6. Déploiement

Un grand nombre de préoccupations soulevées lors du processus de recrutement, des intégrations initiales et des formations apparaîtront également pendant le déploiement du personnel.⁵⁸ Les trois principales thématiques sont les suivantes : demander des informations sur les profils personnels des employés, surtout s'il s'agit de caractéristiques « invisibles » ; veiller à ce que les processus de déploiement tiennent compte de la diversité et soient inclusifs ; et prendre une décision sur la pertinence d'un déploiement en fonction des risques accrus courus par des profils personnels particuliers.

Il est parfois nécessaire de questionner un membre du personnel sur son propre profil dans le cadre du processus de déploiement de l'organisation. De même que lors du processus de recrutement, il est légal de poser ce type de questions.

► Voir la section 4.3 Recrutement.

Les membres du personnel sont en droit de refuser de communiquer cette information à l'organisation. Cependant, s'ils refusent de divulguer un aspect de leur profil identitaire, des caractéristiques particulières qui leur sont propres ne pourront être prises en compte lors de futures décisions sécuritaires. Cela dit, si ce refus fait que l'organisation ne dispose pas d'informations suffisantes pour assurer la sécurité d'un membre en particulier, la hiérarchie pourrait avoir des raisons de prendre une décision sécuritaire éclairée.

Le principe que les organisations et les points focaux sécurité doivent garder à l'esprit est qu'ils doivent prendre toutes les **mesures raisonnables** pour la sécurité du personnel. Par exemple, il serait raisonnable que l'organisation informe un employé blanc qui s'apprête à être déployé dans le nord du Nigeria des menaces supplémentaires auxquelles il s'expose du fait de la présence de Boko Haram. L'organisation pourra alors décider, de concert avec l'employé, des éventuelles mesures d'atténuation à mettre en œuvre et s'il convient, au vu de la propension au risque de l'ONG, de déployer cette personne. Il est important de rapprocher cette décision de la propension au risque et des politiques générales de l'organisation pour que les décisions soient prises de manière systématique et non unilatérale, conformément au devoir de non-discrimination de l'ONG.

Une diffusion des plans sécurité lors des processus préalables à une affectation permet de mieux cerner les contextes vers lesquels les personnels sont

affectés, et leur fournit les informations dont ils ont besoin pour prendre une décision éclairée. Cela permet aussi la mise en œuvre de mesures proactives pour répondre aux questions sécuritaires soulevées par le personnel sur leurs vulnérabilités particulières. Rappelons que les employés qui ont déjà effectué plusieurs déploiements pourraient eux aussi avoir besoin d'assister à un briefing, les circonstances au niveau local et les politiques de l'organisation ayant pu changer depuis leur dernière réunion d'information.

« Je suis en mission de deux ans au Bangladesh, et j'ai un conjoint du même sexe au Royaume-Uni. Ce n'est pas la première fois que je suis à l'étranger pour une durée prolongée, et nous avons toujours réussi à maintenir notre relation grâce à Skype, etc. Cependant, en arrivant à ce poste, je me suis rendu compte que le logement, que je partage avec d'autres personnes, avaient des murs si minces qu'on entend tout d'une chambre à l'autre. Je ne peux donc pas m'entretenir avec mon conjoint resté à la maison. La semaine dernière, j'ai décidé de rester plus longtemps au bureau et d'attendre que tout le monde soit parti pour tenter de lui parler par Skype. Notre conversation s'est bien passée, mais à la fin, je me suis rendu compte qu'on m'avait enfermé à clé dans le bâtiment et que je n'avais aucun moyen de regagner mon logement. J'ai fini par attirer l'attention d'un gardien, qui m'a appelé un taxi, ce qui est tout à fait contraire à nos protocoles de sécurité. »

Un spécialiste de la gouvernance, organisation multilatérale

Les travailleurs humanitaires interrogés signalent que leur logement est un lieu où des actes de harcèlement peuvent être perpétrés par des acteurs aussi bien internes qu'externes. Les arrangements au niveau du logement peuvent exacerber les problèmes résultant de la politique du « ne rien demander, ne rien dire » de l'organisation. L'existence d'un logement représentant à la fois un espace privé et un espace public partagé fait qu'il peut parfois ne pas être pris en compte lors des évaluations du risque.

Pour les travailleurs humanitaires handicapés ou qui vivent avec une maladie chronique, les défis se manifestent en termes d'adaptation de leur logement. Le logement du personnel est cité comme l'un des obstacles au déploiement d'employés handicapés.

Il conviendra de s'interroger sur les possibilités d'apporter des modifications raisonnables aux plans

58 Pour les besoins du présent document, le déploiement de personnel désigne les travailleurs humanitaires dont les missions sont d'une certaine durée dans un contexte particulier (cela ne concerne pas le personnel en déplacement pour une visite de courte durée dans une région donnée). Il peut s'agir d'un seul déploiement ou de plusieurs, d'une durée plus ou moins longue.

de déploiement, ou de voir si des alternatives, p. ex. un autre logement, peuvent exister avant de déterminer si l'affectation est adaptée à un profil particulier. Par exemple, pour l'organisation d'un logement destiné à de nouveaux employés, il faudra se demander s'il est adapté aux employés au profil diversifié. Dans bien des cas, des interventions d'apparence insignifiantes peuvent faire toute la différence, par exemple l'aménagement en chambre d'un salon situé au rez-de-chaussée, l'installation d'une rampe ou la pose d'une barre d'appui dans une salle de bains.

Les décisions finales relatives au déploiement d'un profil personnel particulier doivent être justifiées sur la base d'éléments solides ayant trait à la sécurité. Il s'agit notamment d'avoir conscience de tout préjugé lors du processus décisionnel et, dans la mesure du possible, de débattre des décisions de déploiement complexes avec des collègues. Si nécessaire, les managers, points focaux sécurité et travailleurs humanitaires impliqués dans la décision de déploiement devront être incités à obtenir des conseils juridiques/une médiation s'ils estiment que la décision risque d'être discriminatoire.

Après leur déploiement, les travailleurs humanitaires doivent être encouragés à faire part de leur expérience avec leurs collègues, surtout si celle-ci affecte un profil spécifique de manière disproportionnée, cette information pouvant être utile pour d'autres personnes qui s'apprêtent à être déployées dans le même contexte.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Déploiement

- Prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir la sécurité du personnel.
- Veiller à ce que les décisions relatives aux déploiements soient prises de manière transparente et conformément aux politiques et procédures de gestion du risque sécurité et des ressources humaines. Le cas échéant, ouvrir un dialogue et une discussion avec le ou les travailleurs(s) humanitaire(s) en question.
- Veiller à ce que le personnel à profil minoritaire fasse confiance aux points focaux sécurité pour prendre des mesures reflétant les préoccupations des différents profils.
- Envisager de poser des questions précises pour déterminer l'adéquation d'un logement, notamment pour le personnel à profil minoritaire. Par exemple :
 - Ce logement est-il accessible aux personnes handicapées ?
 - Comment le rendre accessible aux personnes handicapées ?
 - Avec quelle facilité le personnel pourra-t-il se rendre vers des lieux clés (p. ex. bureau, différentes infrastructures) ?
 - Y a-t-il un endroit dans le logement où l'employé pourra avoir des conversations/ appels téléphoniques en privé ?
 - Les chambres et les salles de bains peuvent-elles être fermées à clé ?
- S'interroger sur les possibilités d'apporter des modifications raisonnables aux plans de déploiement ou de recourir à des alternatives avant de décider que l'affectation n'est pas appropriée pour un profil particulier.
- Veiller à ce que le vécu des travailleurs humanitaires après leur déploiement alimente les formations et briefings pré-affectation.

5.7. Déplacements

Une grande partie des conseils relatifs aux déploiements valent également dans la gestion des déplacements, y compris la nécessité de parler ouvertement des risques et des mesures d'atténuation avant le départ de l'employé. Le consentement éclairé est aussi un élément clé de la gestion des déplacements. Les organisations doivent réfléchir à la fréquence à laquelle des briefings doivent avoir lieu, et le consentement éclairé être obtenu, surtout pour les employés qui voyagent beaucoup.

Les types de risques auxquels s'exposent les voyageurs qui ne restent sur place que pour une courte durée sont susceptibles d'être différents de ceux qui sont associés à une mission plus longue. Par exemple, les visiteurs sont moins préoccupés par les menaces internes en raison de leur court passage et de la dynamique du pouvoir en jeu. Ils sont également moins vulnérables aux effets d'une exposition de longue durée à un contexte particulier. Par exemple, les travailleurs humanitaires qui effectuent un bref déplacement auront peut-être moins de mal à cacher leur OSIEG si le contexte sécuritaire local l'exige. Les voyageurs en mission plus longue peuvent en effet finir par manifester une détresse mentale s'ils doivent dissimuler une partie de leur identité sur le long terme.

Les voyageurs ont en revanche moins de chances de connaître les normes et lois locales, et l'effet que leur profil personnel peut avoir sur leur sécurité au niveau local. S'ils sont de nature passive, ils seront moins enclins à signaler les incidents, surtout ceux que commettent des collègues, car ils connaissent mal la situation locale. Les réunions d'information ou briefings préalables à un départ sont donc essentiels pour la sécurité des voyageurs, ainsi que pour les sensibiliser au rôle qu'ils devront jouer dans la sécurité des autres personnes avec lesquelles ils entreront en contact.

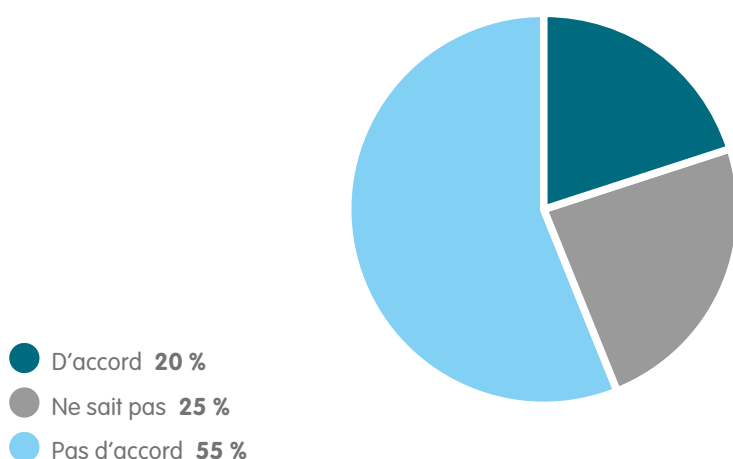
Des évaluations inclusives du risque doivent servir à éclairer une gestion inclusive des déplacements. Néanmoins, il s'avère que les politiques de déplacement d'un grand nombre d'organisations ne prennent pas en compte les profils minoritaires, p. ex. les collègues transgenre et handicapés.

« Les déplacements et les déploiements sont une question énorme pour nous, les trans. La chose la plus difficile qu'il me faille gérer est le fait que mon passeport ne reflète que le genre qui m'a été attribué à ma naissance, qui est différent du genre que je suis. On a plusieurs fois refusé de m'accorder un visa, et les services de l'immigration m'ont même refoulé, les agents ayant estimé qu'il s'agissait d'une irrégularité. »

Un travailleur humanitaire, ONGI, Inde

Figure 11 : Réponses à l'affirmation :

« Les politiques relatives aux déplacements font référence à des mesures d'adaptation raisonnables à destination des personnes handicapées. »



Les personnes à profils minoritaires nous ont fait savoir qu'elles se sentaient particulièrement vulnérables lors de déplacements à l'intérieur d'un pays. L'éloignement de certaines structures, telles que les bureaux, aggrave la perception de menaces internes ou externes, à laquelle vient s'ajouter le fait que les structures permettant d'obtenir un soutien ou de faire part de ses préoccupations sont moins nombreuses.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Déplacements

- Pour identifier des mesures d'atténuation, étudier les différents risques sécurité auxquels s'exposent les voyageurs qui effectuent une courte visite par rapport à ceux qui sont déployés pour une durée plus longue.
- Favoriser une culture ouverte parmi l'équipe de direction et les points focaux sécurité, afin de mettre en confiance les profils minoritaires pour qu'ils demandent un soutien et veiller à ce que les décisions relatives aux déplacements reflètent les préoccupations de certains profils.
- Veiller à ce que les listes de contrôle relatives aux déplacements dans un pays comprennent des questions relatives aux mesures à mettre en œuvre pour protéger les différents profils des menaces à la fois internes et externes.
- Rappeler à tous les voyageurs les mécanismes de signalement des incidents dont ils disposent, ainsi que les répercussions d'un harcèlement.

5.8. Gestion des incidents

Les travailleurs humanitaires qui ont contribué au présent document ont signalé que la majorité, pour ne pas dire la totalité des incidents de sécurité qu'ils ont subis étaient motivés par une hostilité à l'égard d'un aspect de leur profil et perpétrés par des membres de leur propre organisation.

Le signalement et le suivi des incidents sont des démarches qui permettent aux personnels aux profils diversifiés de recevoir le soutien dont ils ont besoin pendant et après un incident, et un élément important du système de sécurité pour empêcher de futurs événements sécuritaires. Si des systèmes de signalement, de suivi et de réponse aux incidents ont effectivement été instaurés pour traiter un large éventail de menaces externes, les menaces internes auxquelles s'exposent les travailleurs humanitaires ont été comparativement ignorées. Ces menaces internes peuvent être des « crimes de haine » ou des « incidents de haine » motivés par un aspect du profil du travailleur humanitaire.

Cas sensibles

De nombreuses organisations peinent à déterminer si les incidents internes doivent être signalés auprès de l'équipe sécurité ou des ressources humaines. De précédents travaux réalisés par l'EISF ont conclu que la plupart des incidents liés à des abus sexuels étaient signalés par l'intermédiaire d'un système axé sur les victimes géré par le service RH. Ces incidents n'étaient donc jamais enregistrés dans les statistiques globales des incidents gérées par l'équipe sécurité, et la violence sexuelle n'était pas identifiée comme posant un risque significatif.

L'ensemble du personnel devrait savoir qui se charge de la gestion des incidents internes et externes et du traitement des données relatives aux incidents. Les points focaux sécurité et les équipes RH bénéficieraient d'un travail en tandem pour combler toutes les lacunes et maintenir un système optimal.

En termes de signalement, le plus gros défi pour les organisations est le manque de confiance dans les systèmes RH et les équipes sécurité et dans l'efficacité de leurs systèmes de signalement. La majorité des travailleurs humanitaires interrogés ont affirmé avoir fait l'objet d'au moins un incident de sécurité lorsqu'ils travaillaient dans un bureau national ou local, mais 20 % ont déclaré qu'ils n'avaient pas su quand, où,

et comment signaler l'incident. Seuls 53 % estiment qu'un signalement d'incident serait traité de manière sensible et avec leur consultation.

Ces obstacles se manifestent à travers des relations interpersonnelles complexes dans un bureau, surtout quand le point focal sécurité est aussi le responsable hiérarchique de la personne qui a fait l'objet de l'incident.

L'adéquation des processus de protection des données servant à garantir la sécurité des informations personnelles est jugée préoccupante ; par ailleurs, quand les incidents émanent de menaces internes, les travailleurs humanitaires n'ont pas confiance dans la confidentialité et l'efficacité des processus de dénonciation. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le mouvement #AidToo de 2017-2018 a mis en évidence les faiblesses de plusieurs systèmes de signalement d'organisations.

« Je suis palestinienne et j'ai beaucoup travaillé au Moyen-Orient. On s'attend à ce que je me comporte en « bonne palestinienne », et les hommes de ma culture me traitent souvent d'une manière particulière. Dans ma culture, cela est rarement perçu comme de la discrimination ou un problème sécuritaire, mais dans d'autres, ça peut l'être. Je ne peux pas signaler ces faits comme constituant une discrimination au même titre qu'une américaine, par exemple. »

Une conseillère sécurité, ONGI, États-Unis

Pour n'importe quel membre du personnel, il peut être extrêmement difficile de subir un incident de sécurité, mais pour ceux qui cachent certains aspects de leur profil au travail, ces incidents risquent aussi d'exposer leur identité. Ces individus sont donc moins enclins à signaler les incidents de sécurité.

« Être gay dans un contexte où il est illégal d'être gay fait que je ne me suis pas senti en mesure de signaler des problèmes de sécurité et de discrimination. J'ai eu la chance qu'il ne me soit rien arrivé, mais il ne m'est peut-être rien arrivé justement parce que j'ai veillé à ce que tout le monde croie que j'étais hétéro. Cela ne m'a pas posé de gros problèmes de ne pas parler de ma vie personnelle, mais toutes mes missions ont été d'une durée assez courte – cela aurait été très différent si les missions avaient été plus longues. »

Un consultant, Canada

Un manque de confiance dans les processus de réponse de l'organisation contribue à un sous-signallement des incidents. Ce sous-signallement peut aussi être attribuable à la crainte de mesures disciplinaires si l'incident est lié à une activité interdite.

Certaines de ces préoccupations d'ordre disciplinaire auraient pu être évitées si les problématiques liées au profil personnel avaient été prises en compte plus tôt.

Le personnel gagnerait à connaître non seulement le processus de signalement, mais aussi ce qui se passe une fois l'incident signalé, p. ex. ce qui advient de l'information, avec qui elle est partagée, quelles mesures de suivi seront prises en cas d'incidents de haine/harcèlement, quel genre d'information la victime peut prétendre à recevoir, etc. Certaines organisations ont instauré un système par lequel les individus qui signalent un incident de sécurité ne sont pas sanctionnés même si l'incident s'est produit à cause ou lors d'une infraction aux règles.

Victimisation

On parle de victimisation lorsqu'une personne est traitée négativement parce qu'elle a porté plainte, ou parce que l'on croit qu'elle a porté plainte. Ce phénomène peut se produire si une organisation ne dispose pas de procédures cohérentes et confidentielles pour signaler des incidents et porter plainte. Pour réduire les risques associés à la victimisation, il est crucial que l'organisation instaure des politiques et procédures cohérentes et une stratégie fiable en matière de protection des données.

Les organisations ont différentes possibilités d'instaurer une confiance dans leurs processus de signalement des incidents. Si possible, elles devraient disposer de plusieurs processus en la matière et, dans l'idéal, plusieurs membres devraient être formés pour pouvoir recevoir les signalements d'incidents. En effet, si un travailleur humanitaire a le choix entre plusieurs personnes pour signaler un incident avéré ou évité de justesse, il sera plus enclin à le faire. Il faut également qu'il y ait un choix de méthodes de signalement ; il peut par exemple s'agir de systèmes de signalement en ligne et de centres de signalement tiers. La formation à la réception des signalements devra couvrir les mesures à prendre pour éviter tout nouveau traumatisme de la victime.

Concernant la réponse apportée aux incidents, la majorité des points focaux sécurité qui ont contribué à ces travaux affirment ne pas avoir la formation nécessaire pour gérer les incidents motivés par une hostilité à l'encontre de différents profils. Les équipes RH déclarent quant à elle que les incidents de sécurité commis par le personnel à l'encontre d'autres membres du personnel sont souvent traités de manière ponctuelle et sans observer les procédures

prévues. Des répondants clés se sont dit soucieux du manque de formation RH adaptée aux membres des RH dans le secteur, cette formation devant, selon eux, tenir compte de la nature internationale complexe des organisations humanitaires et de leur travail.

Les bonnes pratiques en matière de réponse aux incidents devraient inclure des procédures disciplinaires claires pour les employés qui commettent des actes motivés par une hostilité à l'encontre de collègues (handicap, race/ethnicité, religion/convictions, orientation sexuelle, identité de genre ou toute autre attaque personnelle). Ces obligations entrent dans le cadre du « duty of care » ainsi que de l'obligation légale de lutter contre toute discrimination. Cependant, il convient aussi de noter que les procédures disciplinaires ne sont que l'une des réponses potentielles. Lorsque des organisations travaillent dans différents contextes culturels, ce qui constitue un incident de sécurité motivé par un aspect d'un profil dans un contexte peut être jugé tout à fait acceptable dans un autre. Les bonnes pratiques suggèrent qu'un dialogue avec le personnel permettrait de résoudre cette difficulté.

Les incidents internes sont difficiles à gérer et peuvent être chronophages. Un manager débordé est susceptible de juger l'incident anodin et de le rejeter s'il n'est pas sensible aux vulnérabilités de l'individu affecté, ou de le transmettre à des collègues occupant un rang plus élevé dans l'organigramme – lesquels, du fait du poids de la bureaucratie, risquent de ne jamais traiter le problème. Lorsque cela se produit, l'auteur de l'incident pourrait croire qu'il est acceptable de se comporter ainsi. Certaines organisations ont instauré des mesures disciplinaires pour les managers qui ne prennent pas de mesures appropriées en cas d'incidents internes.

Étude de cas – Pakistan

« Nous avons récemment eu un problème au Pakistan : un membre du personnel national harcelait un autre membre du personnel national, pensant qu'il était gay. Au lieu de retirer les employés concernés de cette situation, nous avons organisé une médiation initiale avec l'équipe. Cela a conduit à une impasse autour de l'acceptabilité des identités LGBTQI ; cependant, les personnels impliqués dans le problème de harcèlement ont compris qu'ils affectaient la sécurité de l'organisation et qu'ils s'en prenaient à un collègue, ce qui est contraire au code de conduite. »

L'enregistrement et l'analyse systématiques des données relatives aux incidents qui affectent des profils particuliers, et le respect des directives appropriées en matière de protection des données assurent la transparence de la relation entre incidents de sécurité et différents profils, le personnel pouvant ainsi recevoir les informations sécuritaires dont il a besoin.

Pour les organisations individuelles, et le secteur dans son ensemble, la possibilité de recueillir des données sur les profils diversifiés doit être intégrée dans tous les processus de signalement des incidents. Il pourra notamment s'agir d'inclure un plus grand nombre de champs à renseigner dans le modèle de rapport des incidents de l'organisation, et de veiller à ce qu'un formulaire de suivi de l'égalité et de la diversité accompagne tout rapport d'incident. Le fait de collecter des informations séparément du formulaire de signalement de l'incident permet de recueillir des données sur les incidents de sécurité personnelle affectant des profils particuliers de manière claire et transparente, tout en garantissant la confidentialité de l'identité de la personne qui a subi l'incident.

Au moment de remplir le rapport d'incident, les points focaux sécurité doivent être incités à poser des questions sur d'éventuels crimes ou incidents de haine. Il leur faudra notamment demander si un incident a été motivé par une hostilité basée sur la race, la religion/les croyances, les capacités physiques, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre de la victime. Attention à focaliser les questions sur ce qui s'est produit, sans blâmer la victime.

Bonnes pratiques en matière de gestion des incidents

Certaines organisations incluent des questions spécifiques sur le harcèlement et les crimes de haine dans leurs bilans de performance et conduisent des débriefings réguliers pour se faire une représentation des incidents sans avoir à recourir aux procédures officielles de signalement. Si ces informations conduisent à l'identification de tendances et/ou d'une culture comportementale sous-jacente, elles pourront étayer les plans sécurité et les systèmes locaux de signalement des incidents.⁵⁹

Les organisations peuvent aussi envisager de réaliser une enquête anonyme régulière parmi leur personnel pour connaître l'ampleur et la nature des incidents de sécurité qui n'ont pas déjà été signalés. Ainsi, les cas de harcèlement que certains ne souhaitent pas

⁵⁹ Pour de plus amples renseignements et conseils sur la gestion des informations relatives aux incidents de sécurité, voir RedR UK, EISF & Insecurity Insight (2017).

signaler officiellement peuvent révéler l'existence d'une culture sous-jacente qui, si elle n'est pas traitée, pourrait entraîner des incidents plus graves.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Gestion des incidents

- Instruire l'ensemble du personnel sur les procédures de signalement des incidents, y compris sur les démarches qui s'ensuivent après un signalement et sur la manière dont la confidentialité est préservée.
- Sensibiliser sur les cas où un incident pourrait être lié au profil personnel d'un employé.
- Former plusieurs membres du personnel à recevoir les rapports d'incidents.
- Instaurer une politique exhaustive de protection des données et la diffuser auprès de l'ensemble du personnel.
- Établir des procédures disciplinaires claires à l'attention des personnels qui adoptent un comportement hostile à l'égard de leurs collègues en raison de leur profil personnel, informer le personnel des répercussions d'un tel comportement, et veiller à l'application systématique de mesures disciplinaires.
- Concevoir une liste de contrôle des réponses à apporter aux incidents en tenant compte de la diversité et des incidents affectant le personnel à profil minoritaire.
- Concevoir un formulaire de suivi anonyme de l'égalité et de la diversité pour accompagner le rapport d'incident et prévoir un processus permettant d'exploiter cette information de manière confidentielle.
- Veiller à ce que les points focaux sécurité et le service RH sachent clairement quelles sont leurs responsabilités en matière de suivi des incidents touchant le personnel qui peuvent être motivés par son profil personnel.
- Sonder le personnel de manière régulière et anonyme pour comprendre l'ampleur et la nature des incidents de sécurité, y compris les actes de harcèlement qui n'ont pas encore été signalés, afin d'identifier les éventuels comportements sous-jacents.

5.9. Gestion de crise

Les travailleurs humanitaires signalent un manque de planification dédiée aux profils diversifiés dans les plans d'évacuation et de gestion de crise, que cette crise soit le résultat d'un incident lié au profil personnel d'un individu ou pas.

« Dernièrement, des employés locaux de notre organisation se rendaient en groupe et en voiture dans une zone rurale. Ils ont été stoppés à un barrage routier militaire ; les militaires criaient et agitaient leurs armes, mais un des passagers, qui était aveugle, ne savait pas exactement ce qui se passait. Les militaires ont cru qu'il refusait d'obéir, et la situation aurait facilement pu dégénérer. Quand nos employés sont rentrés et qu'ils ont signalé l'incident, ils ont dit que sur le moment, c'était très effrayant, mais qu'après être sortis du véhicule, cet employé aveugle semblait avoir humanisé la situation, et ils avaient pu poursuivre leur route sans encombre. »

Un conseiller sécurité, ONGI, Allemagne

Au lieu d'essayer de prévoir chaque éventualité, les organisations devraient envisager de concevoir une liste de questions contextuelles qui leur permettra de comprendre dans quelle mesure il leur faut différencier les protocoles d'évacuation et de gestion de crise en fonction du personnel. Par exemple :

- Que sait-on du profil des travailleurs humanitaires impliqués dans cette crise ?
- De quelle manière les contextes juridiques et culturels peuvent-ils exacerber cette crise pour les travailleurs humanitaires et les organisations impliqués ?
- Cette crise est-elle le résultat d'un aspect réel ou perçu du profil d'un travailleur humanitaire ?
- De quels conseils et formes de soutien spécialisés l'équipe de gestion de crise a-t-elle besoin pour gérer cette crise du mieux possible ?
- Le soutien post-crise en place est-il adapté au profil du ou des travailleur(s) humanitaire(s) impliqués dans cette crise ?
- Quelles sont les informations sur le profil qui peuvent être partagées avec les contacts d'urgence (par exemple, pour éviter de révéler par mégarde l'homosexualité de l'individu à un membre de sa famille) ?
- Quelles informations supplémentaires devraient être obtenues auprès du contact d'urgence (p. ex. traitement médicamenteux, détails sur le handicap, etc.) ?

Bien que la mise à disposition d'un soutien psychologique post-crise dans le secteur humanitaire se soit améliorée ces dernières années, certains travailleurs humanitaires se disent incapables d'accepter un soutien suite à une crise car ils craignent d'être perçus comme faibles et de ne pas être pris en considération pour de futurs postes. Pour les travailleurs humanitaires aux profils diversifiés, ces problématiques peuvent être d'autant plus graves s'ils sont déjà soucieux de devoir dissimuler un aspect de leur identité.

« Récemment, une collègue, qui s'identifie comme lesbienne, a été violée lors d'un déploiement. Elle a reçu des soins d'urgence, notamment une trousse PPE, et a été ramenée dans la capitale. Le bureau pays s'est incroyablement bien occupé d'elle, mais l'aspect psychosocial a fait défaut. Un viol est un acte horrible, quelle qu'en soit la victime, mais cette personne s'est sentie incapable d'accepter l'aide qui lui était offerte car elle avait peur que sa sexualité soit connue publiquement. »

Un spécialiste technique, ONGI, Royaume-Uni

Concernant l'identification du soutien post-crise nécessaire aux travailleurs humanitaires à profil minoritaire, la manière dont la personne chargée d'apporter ce soutien pose des questions et se comporte peut avoir un impact profond sur les informations qui lui seront communiquées et sur l'identification des besoins à venir. Les travailleurs humanitaires pris dans une crise devraient dans l'idéal avoir la possibilité de choisir qui est chargé du débriefing. Les organisations devront ainsi bien réfléchir à la diversité des personnels pouvant se charger d'un débriefing post-crise. Et les personnes ainsi désignées devront avoir conscience des a priori qu'elles peuvent avoir sur le profil de l'employé concerné.⁶⁰

De plus en plus d'organisations proposent désormais un soutien psychosocial en groupe plutôt qu'individuel ; cela permet au groupe d'aborder des expériences et des préoccupations communes, mais les individus à profil particulier risquent de ne pas vouloir débattre de leur problème spécifique et de ne pas pouvoir en donner la raison.

Une liste des formes de soutien recommandées, p. ex. des soins psychosociaux, avec un bref descriptif des domaines d'expertise des prestataires, pourrait aider les travailleurs humanitaires à identifier le support le mieux adapté et les encourager à y recourir. Il s'agira alors d'identifier des praticiens travaillant en ligne ou

en face-à-face, spécialisés dans différents types de thérapies et ayant l'habitude de travailler avec un large éventail de profils personnels.

L'assurance tous risques des travailleurs humanitaires est un élément clé de la gestion de crise. Cependant, les polices d'assurance sont établies sur une base normative, sans forcément tenir compte de la manière dont différents profils, notamment les employés handicapés, peuvent être affectés. Les organisations doivent donc revoir leurs polices d'assurance en prêtant attention à la question de la diversité.

L'une des questions qui se pose souvent pour les travailleurs humanitaires internationaux est de savoir si les compagnies d'assurance verseront une indemnisation à un époux du même sexe en cas de décès de l'employé. Quant aux personnels nationaux, qui statistiquement sont plus susceptibles d'être en proie à une crise, les organisations ne les assurent pas toujours, sans parler des conjoints du même sexe. Et si elles le font, les lois et coutumes relatives à la succession font parfois que les conjoints peinent à recevoir une indemnisation en cas de mort ou de blessures graves de l'employé.

Les travailleurs qui doivent passer un examen avant que la compagnie d'assurance ne puisse les couvrir, et répondre à des questions médicales détaillées, peuvent se voir refuser une couverture s'ils ont différents problèmes médicaux (y compris le VIH) et handicaps. Les employés handicapés qui ont besoin d'un accompagnateur-soignant peuvent avoir besoin d'une assurance supplémentaire pour couvrir ce dernier. Cela peut représenter un obstacle immédiat empêchant certains employés d'être déployés dans certains contextes. Même si aucun accompagnateur-soignant n'est requis, les organisations devront réfléchir aux plans d'évacuation et aux assurances des personnes qui ont des besoins particuliers, p. ex. si elles ne peuvent accéder aux véhicules utilisés pour une évacuation en cas d'urgence, ou prendre en charge des frais supplémentaires, p. ex. si une évacuation sanitaire n'est pas envisageable avec une compagnie aérienne commerciale et qu'un avion spécial doit être prévu.

Les travailleurs humanitaires signalent que tout le monde sait pertinemment qu'afin de pouvoir continuer d'être déployées, certaines personnes mentent ou cachent certaines informations dans leurs dossiers de demande d'assurance ou dans les questionnaires médicaux. Dans ces cas, si une prestation d'assurance venait à être nécessaire, ces personnes risqueraient de ne pas avoir la couverture dont elles ont besoin.

⁶⁰ RedR UK, EISF & Insecurity Insight (2017).

Les organisations devraient négocier auprès de leur assureur des couvertures sans pour autant avoir à s'acquitter de primes supplémentaires. Les formations d'intégration initiale devraient aborder la question de la couverture d'assurance, en mettant en évidence les éventuelles exclusions pour que le personnel sache s'il risque d'avoir besoin de contracter sa propre assurance.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Gestion de crise

- Les équipes de gestion de crise doivent se poser les questions suivantes pour bien prendre en charge différents profils en cas de crise :
 - Des mesures d'évacuation ou de délocalisation supplémentaires sont-elles nécessaires pour le personnel handicapé (catastrophes naturelles/conflits/urgences médicales) ?
 - Différentes stratégies de gestion de crise sont-elles nécessaires pour faire face à l'enlèvement d'un employé selon qu'il s'agit d'un membre du personnel local ou international ? Qu'en est-il des risques supplémentaires associés à un profil particulier ?
 - Quelles mesures prendre si un travailleur humanitaire est arrêté car soupçonné d'entretenir des relations avec une personne du même sexe dans un contexte où cela est illégal ?
- Bien étudier la diversité du personnel disponible pour réaliser un débriefing post-crise, et veiller à ce que les individus identifiés aient conscience des a priori qu'ils ont quant au profil de la personne à laquelle ils s'adressent.
- Dresser une liste du soutien post-crise recommandé, p. ex. soins psychosociaux, avec un bref descriptif des spécialités de chaque prestataire.
- Vérifier que les polices d'assurance tiennent compte des différents besoins du personnel d'après son profil.
- Aborder la question de l'assurance lors des formations d'intégration initiale pour qu'en cas d'exclusions, le personnel sache qu'il lui faudra éventuellement contracter sa propre police d'assurance.

5.10. Partage des données et des informations

Les organisations présentent d'importantes lacunes en matière de données relatives aux profils de leur personnel. Cela va d'un manque de désagrégation des données sur les incidents de sécurité internes et externes à l'absence d'informations sur le suivi de l'égalité et de la diversité lors des phases de recrutement et de déploiement. En l'absence de données nuancées, les points focaux sécurité ont du mal à cerner les tendances et l'évolution des risques auxquels s'exposent certains profils, et ils ne disposent pas de preuves cohérentes leur permettant de prévoir des mesures d'atténuation. Faute de données, les managers ont aussi du mal à convaincre les hauts dirigeants de la nécessité d'apporter des modifications au niveau des politiques et du financement.

D'après les présents travaux de recherche, ce manque de données est attribuable à deux facteurs : premièrement, les organisations ne collectent pas de données de manière systématique, et quand elles le font, elles sont rarement désagrégées en fonction des différents profils, mis à part les catégories homme/femme ou personnel national/international. Deuxièmement, et il s'agit là d'un problème communément soulevé par les travailleurs humanitaires qui ont contribué à nos travaux, les mesures de protection des données ne sont pas solides et on ignore si les organisations sauront gérer les données personnelles de manière confidentielle. Ainsi, les travailleurs humanitaires à profil minoritaire sont moins susceptibles de signaler des incidents et de partager des informations sur leur profil.

► Voir la section 5.8. Gestion des incidents.

Étude de cas – Asie du Sud-Est

« Il est important de reconnaître que les termes employés pour la communauté LGBTQI ne sont pas les mêmes d'un pays à un autre. La terminologie et les pratiques culturelles ne sont d'ailleurs pas les seules à changer. Par exemple, en Thaïlande, le genre et la sexualité sont souvent des concepts plus flous, p.ex. 'Tom' et 'Dee'. Aucune de ces deux identités n'est lesbienne, mais généralement, elles impliquent toutes les deux avoir exclusivement des rapports sexuels avec des femmes ; ce qui est important au sujet de ces orientations sexuelles est que la différence entre identité de genre et expression du genre est fine. Par conséquent, pour instaurer des stratégies de gestion du risque sécurité dans différents contextes pays, il faut cerner la manière dont ces profils sont compris par les personnes qu'ils affecteront. Il en va de même pour les enquêtes internes, les travaux de plaidoyer et les collectes de données. »

Le partage d'information sur les répercussions sécuritaires de profils personnels particuliers peut aider l'organisation à mieux comprendre le contexte et participer à la bonne planification de la sécurité et des briefings du personnel.

► Voir la section 2. « Duty of care » et lutte contre la discrimination et la section 6. Réseaux et ressources.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Partage des données et des informations

- Identifier les données qui ont déjà été collectées sur les différents profils lors du recrutement, du déploiement et des opérations, ainsi que par la gestion des incidents et des crises.
- Identifier les lacunes dans les données collectées, et déterminer quelles données il serait raisonnable d'obtenir à chaque étape pour assurer la sécurité du personnel.
- Passer en revue les méthodes de collecte des données, y compris le suivi de l'égalité et de la diversité et le signalement des incidents pour un large éventail de profils.
- Identifier les personnels les mieux à même de collecter des données lors du recrutement, du déploiement et des opérations, ainsi que dans le cadre de la gestion des incidents et des crises.
- Former le personnel à la collecte, à la protection et à l'exploitation des données afin d'appuyer les processus de gestion du risque sécurité.
- Communiquer les politiques de protection des données à l'ensemble du personnel et les respecter strictement.
- Tester de nouvelles méthodes de collecte de données et demander l'avis des employés à profil minoritaire.



Réseaux et ressources

La collaboration et le partage informels d'informations entre travailleurs humanitaires jouent un rôle important dans l'instauration de communautés de pratiques collaboratives pour les employés aux profils minoritaires. Il existe de nombreuses communautés en ligne qui offrent des conseils sur la vie quotidienne et la sécurité et des possibilités de se réunir et de faire part de son vécu. En outre, en l'absence de conseils organisationnels axés sur les personnels à profil particulier, les travailleurs humanitaires ont eux-mêmes pris les choses en main en créant leurs propres réseaux informels pour traiter les différentes problématiques, notamment la sécurité, qui affectent différents profils.

Ces réseaux sont notamment :

- Humanitarian Women's Network, un groupe sur Facebook de plus de 3 000 membres qui fournit un soutien, des conseils et une possibilité de débattre des questions auxquelles les femmes sont confrontées.
- AidMamas, un autre groupe sur Facebook qui sert de plateforme de discussion aux parents travaillant dans le secteur humanitaire et du développement international.
- Fifty Shades of Aid, également sur Facebook, où les travailleurs humanitaires peuvent échanger des conseils.

Des groupes de plaidoyer nationaux et internationaux confèrent également des réseaux plus formels et offrent des informations sur la diversité et l'inclusion, leur objectif étant de sécuriser les droits des personnes à profil minoritaire à travers le monde.

The International Lesbian and Gay Association

(**ILGA**) est une fédération mondiale regroupant plus de 1 200 organisations membres de 132 pays, et qui fait campagne pour les droits des personnes LGBTQI. Elle fournit des informations actualisées sur la criminalisation, la reconnaissance et la protection des individus qui s'identifient comme LGBTQI.⁶¹ L'ILGA a développé un site Internet qui cartographie les lois relatives à l'orientation sexuelle en vigueur à travers le monde, qui peut servir lors d'évaluations des risques.⁶²

Le site **LGBT Aid and Development Workers** permet aux travailleurs humanitaires de se rapprocher et d'aborder des questions pertinentes. Le site contient une liste des organisations LGBTQI nationales et une présentation générale de certaines des politiques inclusives employées par des organisations humanitaires et de développement.⁶³

L'organisation caritative LGBT britannique **Stonewall** a élaboré un guide appelé « Safe Travel Guidelines » à l'attention des organisations, et non des travailleurs humanitaires LGBTQI individuels. Son travail se focalise sur la manière dont les organisations peuvent soutenir le personnel LGBTQI qui a besoin de se déplacer pour raisons professionnelles.⁶⁴ Ce guide donne également des exemples de bonnes pratiques, en précisant de quelle manière certaines organisations ont modifié leurs démarches et luttent pour promouvoir des déplacements sécurisés pour leur personnel LGBTQI. Stonewall propose également des informations utiles au personnel transgenre⁶⁵, ainsi que des briefings par pays qui mettent en évidence la situation juridique, socioculturelle et de travail des individus qui s'identifient comme LGBTQI dans des pays spécifiques.⁶⁶

⁶¹ International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association: <http://ilga.org/>

⁶² ILGA (2017).

⁶³ LGBT Aid and Development Workers : <http://lgbtdevworkers.com/>

⁶⁴ Voir Stonewall (2017).

⁶⁵ Voir par exemple Stonewall (2016).

⁶⁶ Stonewall (2018).

Human Rights Watch a conçu des profils pays similaires axés sur les personnes LGBTQI.⁶⁷ Et la campagne « **Libres et égaux** » des Nations Unies propose des ressources et informations utiles sur les droits des personnes LGBT.⁶⁸

CBM met plusieurs ressources utiles à disposition des organisations qui emploient ou travaillent avec des personnes handicapées. Sa publication « Guidelines for Travelling with a Disability » fournit des conseils pratiques et concrets et des recommandations développées par des personnes handicapées.⁶⁹ Ces directives soulignent les défis auxquels les travailleurs humanitaires handicapés peuvent être confrontés lors de leurs déplacements et proposent des astuces et conseils aux organisations et aux travailleurs humanitaires. Ce document aborde également certaines des perceptions culturelles du handicap que les travailleurs humanitaires pourraient rencontrer lors de leurs déplacements.⁷⁰

Les organisations devraient également s'adresser aux organes traditionnels de coordination de l'humanitaire et de la sécurité pour partager des informations sur les incidents et questions qui affectent les profils minoritaires, afin que cet angle se généralise.

⁶⁷ Human Rights Watch (2017).

⁶⁸ Voir : <https://www.unfe.org/learn-more/>

⁶⁹ CBM (2017).

⁷⁰ CBM a également élaboré des directives sécuritaires à l'attention des personnes atteintes d'albinisme. Voir van Herwijnen, Ritchie & Eaton (2017).



Conclusion

La sécurité des travailleurs humanitaires dépend à la fois du lieu où ils se trouvent, de leur identité, de leur fonction et de l'organisation pour laquelle ils travaillent. La vulnérabilité d'un travailleur humanitaire face à des menaces de sécurité internes et externes est donc affectée par son profil identitaire, avec des répercussions non seulement sur sa sécurité, mais aussi sur celle de ses collègues et de son organisation.

La stratégie standard actuellement employée par les organisations humanitaires pour gérer la sécurité des personnels, qui consiste à « ne rien demander, ne rien dire », est contraire aux obligations de sécurité de l'employeur à l'égard de son personnel, ou « duty of care ». Entre autres, elle ne tient pas compte des menaces internes auxquelles font face les travailleurs humanitaires du fait de leur profil identitaire.

L'engagement du secteur humanitaire envers le principe d'égalité explique en partie les raisons pour lesquelles de nombreux décideurs considèrent leur personnel comme un groupe homogène, et un grand nombre d'organisations ne prend part à aucune discussion autour de la diversité dans le risque. Cependant, si les organisations doivent respecter le principe d'égalité, les décideurs doivent aussi reconnaître l'hétérogénéité des travailleurs humanitaires pour comprendre la diversité des profils de risque personnels et améliorer la sécurité de leur personnel.

Les travailleurs humanitaires à profil minoritaire qui ont contribué aux présents travaux déclarent souhaiter que les processus de gestion du risque sécurité des organisations humanitaires soient plus inclusifs, et plus sensibles aux problématiques que sont la discrimination, le harcèlement, la victimisation et la violence commise par des collègues.

Cependant, les points focaux sécurité hésitent à envisager la diversité de manière systématique, soit parce qu'ils la conçoivent comme n'ayant aucune pertinence pour la gestion du risque sécurité, soit parce qu'ils craignent de porter atteinte aux droits à la vie privée et aux obligations en matière de non-discrimination.

Dans les situations à haut risque, le « duty of care » peut contraindre les décideurs à poser des questions sur les profils personnels des employés, auxquelles ceux-ci sont en droit de refuser de répondre. Les cadres supérieurs peuvent également devoir prendre des décisions qui constituent une discrimination indirecte d'après le profil personnel pour remplir leurs obligations au titre du « duty of care ». Ces décisions doivent être prises de manière transparente, systématique, proportionnée, d'après des informations sécuritaires fiables et justifiées par un objectif légitime.

Les conclusions de nos travaux indiquent que les décisions qui s'appuient sur les caractéristiques personnelles d'un travailleur humanitaire devraient être prises de manière ouverte, transparente et consultative en impliquant si possible l'individu concerné.

Pour remplir leur « duty of care » et lutter contre la discrimination – tant du point de vue juridique que déontologique –, les organisations devraient prendre des mesures concrètes pour élaborer des systèmes et processus inclusifs de gestion du risque sécurité. Ces processus inclusifs devraient être communiqués en toute transparence à l'ensemble du personnel.

Les organisations sont tenues de connaître les risques auxquels des profils identitaires particuliers peuvent être confrontés dans certains contextes et d'en informer le personnel pendant la phase de recrutement, avant un déplacement et/ou avant d'entreprendre une nouvelle activité. Les politiques et plans sécuritaires devraient également impliquer, dans la mesure du possible, un dialogue ouvert avec le personnel à profil minoritaire afin de rechercher conjointement des solutions, y compris en prenant des mesures d'adaptation raisonnables à destination des travailleurs humanitaires handicapés. L'ensemble du processus de gestion du risque sécurité devrait tenir compte des menaces internes auxquelles s'expose le personnel.

Les politiques de sécurité, d'égalité, de diversité et d'inclusion doivent faire référence aux différents risques auxquels le personnel peut être confronté du fait de son profil personnel, et conférer aux décideurs des principes qui les aideront à prendre des décisions difficiles quant

aux caractéristiques personnelles des employés.

La formation sécurité des travailleurs humanitaires doit être adaptée aux besoins d'individus aux profils divers. Les points focaux sécurité, les managers et les services RH doivent être bien formés à la lutte contre la discrimination et au « duty of care », et connaître les liens entre ces obligations. La formation peut contribuer à ce que les décisions sécuritaires qui affectent de manière disproportionnée un profil en particulier plutôt qu'un autre soient prises dans le respect des obligations déontologiques et juridiques et de manière systématique et transparente.

Les organisations doivent veiller à la transparence et à la redevabilité des processus de signalement des incidents et de réponse, notamment lorsque ces incidents ont trait aux profils personnels d'employés. Les employés doivent comprendre les processus organisationnels qui entrent en jeu pour empêcher et répondre aux incidents, y compris ceux qui se rapportent à des menaces internes, et savoir ce qui adviendra des informations qu'ils ont fournies une fois l'incident signalé.

Les mesures déployées pour généraliser la diversité dans le cadre de gestion du risque sécurité d'une

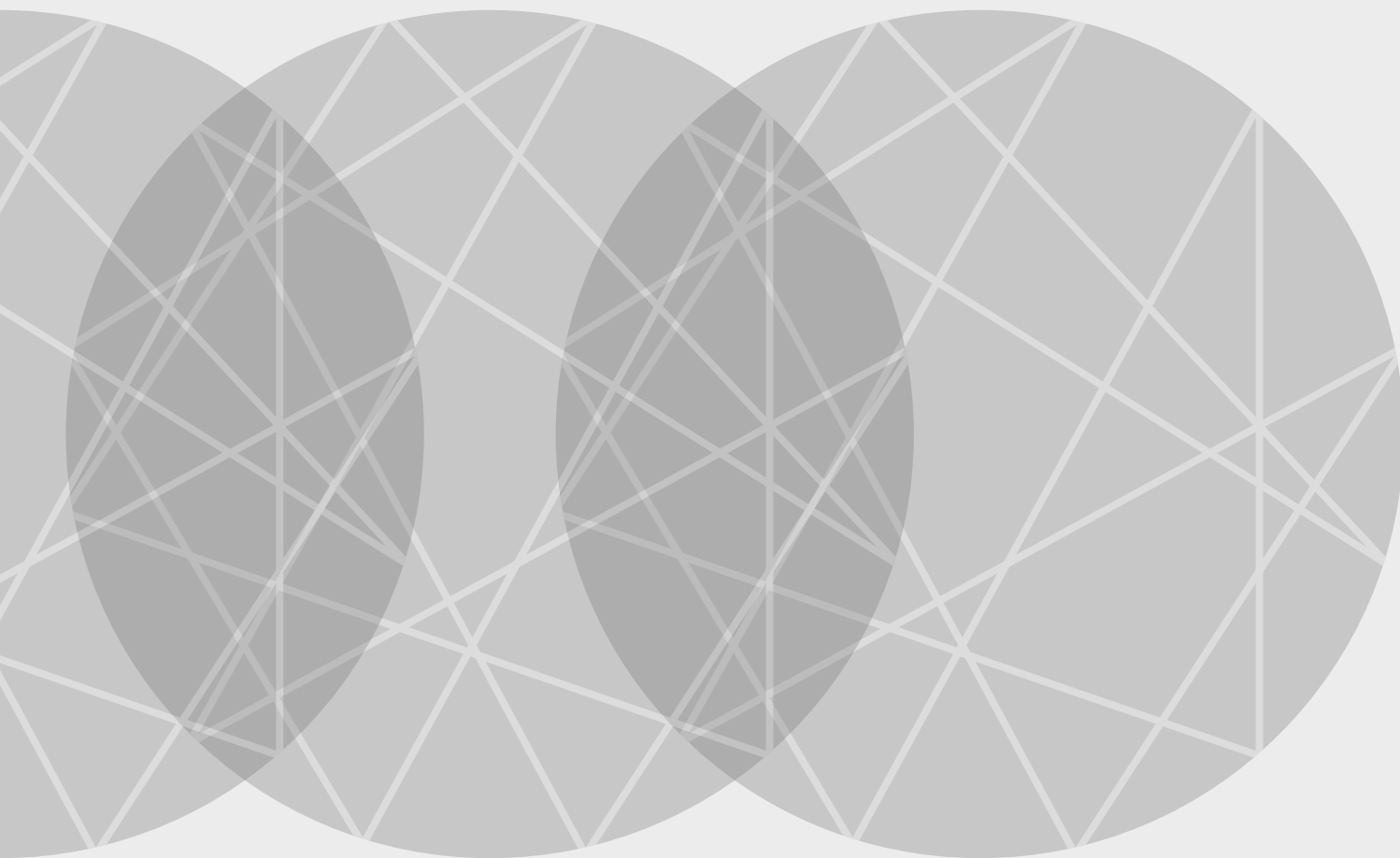
organisation humanitaire – de la politique et des évaluations du risque à la gestion de crise et des déplacements – doivent être complétées par des mesures de protection, des procédures disciplinaires et des activités visant à modifier la culture organisationnelle afin qu'elle inclue et protège les profils minoritaires.

L'élaboration d'une stratégie inclusive à l'égard de la sécurité des travailleurs humanitaires peut de prime abord sembler redoutable et complexe, mais les exemples cités dans le présent document démontrent qu'il existe d'ores et déjà de nombreuses solutions pratiques qui sont simples et peu onéreuses.

Pour pleinement remplir les engagements du secteur humanitaire envers l'égalité et la diversité, les organisations humanitaires doivent d'abord reconnaître que les profils de risque personnels ne sont pas tous les mêmes. Ainsi, une gestion inclusive du risque sécurité permettra aux décideurs de reconnaître et d'appréhender la diversité dans les profils de risque. Les décideurs pourront donc s'assurer que, malgré leur diversité, tous les employés font face à un niveau égal de risque acceptable – quelle que soit leur identité et où qu'ils se trouvent.



Annexes



Annexe 1

Menaces externes, vulnérabilité des profils et risques pour les individus et organisations⁷¹

1: Menaces externes (d’ordre juridique)

Menaces externes (d’ordre juridique)	Vulnérabilité des profils minoritaires (exemples)	Risque pour l’individu	Risque pour l’organisation
Criminalisation du profil	<p>OSIEG : Les activités sexuelles entre personnes du même sexe sont illégales et passibles d’un emprisonnement, de châtiments corporels ou d’une peine de mort.</p> <p>Ethnicité : Certains vêtements sont interdits dans les lieux publics (p. ex. niqab et burqa).</p> <p>Handicap : Criminalisation du comportement adopté par les personnes atteintes de troubles du spectre de l’autisme, ce comportement pouvant dans certains cas s’expliquer par leur handicap.</p>	Les autorités exposent les employés à un risque de harcèlement, d’arrestation et, dans certains cas, de mort.	Les organisations peuvent être expulsées si leur personnel ne respecte pas les lois du pays. Cela peut aussi avoir un impact sur la réputation de l’organisation et nuire à son statut dans le pays.
Manque de protection	<p>Profils diversifiés : Possibilité d’être victime de discrimination et/ou de harcèlement aussi bien sur le lieu de travail que sur le terrain.</p> <p>Handicap : Les personnes handicapées ne sont pas protégées par la loi et ne peuvent prétendre à faire l’objet de mesures d’adaptation raisonnables.</p>	<p>Les employés peuvent être ignorés lors des promotions ou licenciés de manière abusive simplement du fait de leur identité.</p> <p>Les employés se voient refuser un logement ou d’autres services.</p> <p>Les employés peuvent faire l’objet de harcèlements ou d’agressions et n’ont aucun recours juridique pour traduire leurs auteurs en justice.</p>	Les organisations risquent d’être tenues responsables de discrimination si le personnel peut démontrer des liens avec le siège lorsque les lois anti-discrimination sont différentes de celles en vigueur dans le pays d’accueil. Il existe aussi des risques de réputation pour l’organisation, une telle situation pouvant nuire à ses relations avec les autorités, les communautés d’accueil, le personnel et les donateurs.
Manque de reconnaissance	<p>OSIEG : Les relations entre personnes du même sexe (y compris les mariages) et les droits parentaux ne sont pas reconnus.</p> <p>OSIEG : Les identités transgenre ne sont pas reconnues par la loi.</p> <p>Ethnicité : Les identités ethniques ne sont pas reconnues.</p> <p>Handicap : Les handicaps invisibles ou les troubles de l’apprentissage ne sont pas reconnus ou soutenus. Les accompagnateurs-soignants et les assistants personnels ne sont pas reconnus ou soutenus.</p>	<p>Les accompagnateurs-soignants, les personnes à charge et les conjoints ne pourront peut-être pas venir rejoindre les employés, ou ne seront pas inclus de manière satisfaisante dans les plans de gestion de crise.</p> <p>Le personnel ne peut obtenir de cartes d’identité appropriées, d’où des restrictions en termes de déplacements et de travail (p. ex. « genre » approprié apparaissant sur les cartes d’identité du personnel transgenre).</p> <p>Des mesures d’adaptation raisonnables ne sont pas prévues pour le personnel handicapé (p. ex. écran, papier de couleur).</p>	<p>Les organisations pourraient être reconnues coupables de discrimination si le personnel peut démontrer des liens avec le siège lorsque les lois anti-discrimination sont différentes de celles en vigueur dans le pays d’accueil. Il existe aussi des risques de réputation pour l’organisation, une telle situation pouvant nuire à ses relations avec les autorités, les communautés d’accueil, le personnel et les donateurs.</p> <p>Les organisations manqueront de diverses compétences et connaissances si des profils diversifiés ne peuvent travailler en toute sécurité dans le contexte opérationnel.</p>
Absence d’autres droits	<p>OSIEG : Certains personnels n’ont pas le droit d’accéder à certaines infrastructures désignées pour un genre spécifique (p. ex. toilettes) qui ne correspondent pas à leur identité de genre ou perçue, ou leur présence dans de tels lieux est jugée indésirable.</p> <p>Ethnicité : Certains personnels n’ont pas accès à des services ou s’exposent à un risque élevé s’ils y recourent.</p> <p>Handicap : L’accès à certains services et infrastructures n’est pas possible pour les personnes ayant des limitations physiques.</p>	Les profils minoritaires risquent de faire l’objet de harcèlement ou ne peuvent accéder de manière adéquate à certains services ou utiliser certaines infrastructures.	<p>Les organisations pourraient être reconnues coupables de discrimination si le personnel peut démontrer des liens avec le siège lorsque les lois anti-discrimination sont différentes de celles en vigueur dans le pays d’accueil. Il existe aussi des risques de réputation pour l’organisation, une telle situation pouvant nuire à ses relations avec les autorités, les communautés d’accueil, le personnel et les donateurs.</p> <p>Les organisations manqueront de diverses compétences et connaissances si des profils diversifiés ne peuvent travailler en toute sécurité dans le contexte opérationnel.</p>
Restriction des droits	<p>OSIEG : Restrictions en matière de discussions sur ou de divulgation d’activités ou d’opinions LGBTQI.</p> <p>Ethnicité : Absence, ou présence insuffisante, d’espaces sécurisés pour pratiquer ses activités culturelles ou religieuses.</p> <p>Profils diversifiés : Impossibilité d’accéder à certaines interventions chirurgicales, ou bien interventions effectuées sans consultation et consentement adéquats.</p>	<p>Les personnes ne peuvent pas pratiquer des activités qu’elles apprécient ou faire des activités en accord avec leur identité.</p> <p>Risque d’arrestation ou de harcèlement des travailleurs humanitaires.</p>	<p>Les organisations pourraient être reconnues coupables de discrimination si le personnel peut démontrer des liens avec le siège lorsque les lois anti-discrimination sont différentes de celles en vigueur dans le pays d’accueil. Il existe aussi des risques de réputation pour l’organisation, une telle situation pouvant nuire à ses relations avec les autorités, les communautés d’accueil, le personnel et les bailleurs de fonds.</p> <p>Les organisations manqueront de diverses compétences et connaissances si des profils diversifiés ne peuvent travailler en toute sécurité dans le contexte opérationnel.</p>

71 Adapté de Stonewall (2017)

2: Menaces externes (d’ordre non-juridique)

Menaces externes (d’ordre non-juridique)	Vulnérabilité des profils minoritaires (exemples)	Risque pour l’individu	Risque pour l’organisation
Attitude sociétale	<p>OSIEG : Le personnel pourrait avoir à garder pour lui son orientation sexuelle et son identité de genre.</p> <p>Ethnicité : Le personnel pourrait faire l’objet d’une discrimination en termes de pratiques d’embauche lors de ses interactions avec les communautés et les autorités du pays/de la région d’accueil. Il se peut aussi que les suppositions et perceptions locales affectent leur accès et leurs déplacements.</p> <p>Handicap : Les personnes handicapées sont considérées selon un modèle purement médical et donc exclusivement perçues comme un fardeau.</p>	<p>Le personnel risque davantage d’être isolé, d’où des risques pour sa santé mentale et son bien-être général.</p> <p>L’isolement peut inciter l’employé à adopter un comportement plus risqué.</p> <p>Pas d’opportunités d’embauche ou de promotion.</p> <p>Des restrictions au niveau des déplacements et des activités externes.</p> <p>Le personnel peut faire l’objet d’une discrimination.</p> <p>Exclusion sociale du personnel.</p>	<p>La main-d’œuvre de l’organisation manque de diversité et les programmes risquent donc de ne pas répondre à toutes les personnes dans le besoin.</p>
Gravité des « crimes de haine »	<p>OSIEG : Incertitude quant à la manière dont les crimes de haine seront interprétés par le contexte juridique.</p> <p>Ethnicité : Les crimes de haine se multiplient pendant les élections et à certaines périodes de l’année.</p>	<p>Le personnel risque d’être victime de crimes de haine.</p> <p>Le fait de vivre dans une peur constante peut entraîner une dégradation de sa santé mentale.</p> <p>Après un incident, p. ex. une attaque, incertitude quant à la méthode à employer pour signaler l’incident, et même réticence à le signaler.</p>	<p>L’organisation ne parvient pas à recruter une main-d’œuvre diversifiée, et les programmes risquent de ne pas répondre à toutes les personnes dans le besoin.</p> <p>L’organisation manque éventuellement de systèmes de signalement adéquats.</p> <p>Implications pour la réputation de l’organisation et risques connexes.</p>
Visibilité dans la vie publique	<p>Profils diversifiés : Invisibles dans l’imaginaire public, dans les descriptifs des profils ou parmi les personnels haut placés.</p>	<p>Risque d’isolement plus élevé pour le personnel à profil minoritaire.</p> <p>Manque de reconnaissance de son identité, et rien n’est prévu pour répondre aux besoins de certains profils.</p>	<p>L’organisation ne parvient pas à recruter une main-d’œuvre diversifiée, et les programmes risquent de ne pas répondre à toutes les personnes dans le besoin.</p> <p>L’organisation manque éventuellement de systèmes de signalement adéquats. Elle risque ainsi de se laisser surprendre par des menaces à cause d’un manque de visibilité relatif aux profils diversifiés.</p> <p>Implications pour la réputation de l’organisation et risques connexes.</p>
Soutien communautaire	<p>Profils diversifiés : Isolés des communautés et des collègues au niveau local.</p>	<p>Le personnel peut tenter d’accéder à des réseaux de support en ligne ou par d’autres moyens, et risque ainsi d’obtenir des informations fausses ou erronées ou d’être victime de prédateurs.</p> <p>Le personnel peut être en proie à des troubles mentaux (dépression, stress, anxiété).</p>	<p>L’organisation ne parvient pas à recruter une main-d’œuvre diversifiée, ou à déployer ces individus auprès des communautés locales, et les programmes risquent donc de ne pas répondre à toutes les personnes dans le besoin.</p> <p>Il existe éventuellement un manque de systèmes de signalement adéquats au sein de la communauté. Elle risque ainsi de se laisser surprendre par des menaces à cause d’un manque de visibilité relatif aux profils diversifiés.</p> <p>Implications pour la réputation de l’organisation et risques connexes.</p>
Accès à des services spécifiques	<p>Profils diversifiés : Peuvent rencontrer des obstacles physiques en tentant d’accéder à certains services, p. ex. centres sanitaires ou lieux de culte. Cela peut être dû à l’absence de personnel formé pour évaluer les besoins ou communiquer avec l’individu.</p>	<p>Les problèmes de santé du personnel risquent de ne pas être traités.</p> <p>Le personnel risque de ne pas pouvoir participer à certaines activités sociales, ce qui pourrait affecter son bien-être.</p>	<p>L’organisation ne parvient pas à recruter une main-d’œuvre diversifiée, ou à déployer ces individus dans certains lieux, et les programmes risquent donc de ne pas répondre à toutes les personnes dans le besoin.</p> <p>Implications pour la réputation de l’organisation et risques connexes.</p> <p>Risque d’atteinte au « duty of care » si les organisations ne peuvent trouver des services appropriés pour leur personnel, notamment un soutien médical.</p>

Annexe 2

Scénario de prise de décision en vue d'une embauche

Vous trouverez ci-dessous un scénario dans lequel un décideur d'une organisation doit concilier « duty of care » et devoirs en matière de lutte contre la discrimination pour prendre une décision d'embauche.

Scénario

S'appuyant sur les informations fournies par le point focal sécurité de l'organisation dans le pays, le responsable du recrutement d'une ONG internationale décide de ne pas embaucher un travailleur humanitaire britannique blanc et gay pour travailler dans un bureau de terrain en Ouganda, ayant découvert que l'homosexualité était illégale dans ce pays et passible de la peine de mort.

Question : Le responsable du recrutement remplit-il son « duty of care » ou s'agit-il d'une discrimination ?

« Duty of care »

Le « duty of care », ou obligations de sécurité de l'employeur à l'égard de son personnel, exige des organisations et de leur personnel qu'ils prennent toutes les mesures raisonnables pour assurer leur propre sécurité ainsi que celle de leurs collègues. Vu sous l'angle du « duty of care », le point focal sécurité a évalué le risque associé à ce déploiement et découvert que l'impact de la menace légale était potentiellement plus élevé pour ce travailleur humanitaire que pour un collègue hétérosexuel. Le responsable du recrutement base sa décision sur des informations de sécurité. La question est ensuite de savoir s'il est possible d'atténuer ce risque d'une quelconque manière. Si le point focal sécurité et le responsable du recrutement décident conjointement que le risque ne peut être atténué de manière satisfaisante, et que l'embauche et le déploiement de ce travailleur humanitaire impliquent un risque supérieur à la propension au risque de l'organisation, ils remplissent ainsi leur devoir au titre du « duty of care » afin de maintenir la sécurité de ce travailleur humanitaire et de l'organisation.

Discrimination

On parle de discrimination lorsqu'une personne est moins bien traitée qu'une autre en raison d'un aspect réel ou perçu de son profil personnel. Vu sous l'angle de la discrimination, ce travailleur humanitaire est empêché de faire un travail en raison de son profil et il fait donc l'objet d'une discrimination. Ici, la discrimination est susceptible d'être une « discrimination directe » de la part du responsable du recrutement si la décision s'applique uniquement à cet individu. En revanche, il s'agit d'une « discrimination indirecte » si le point focal sécurité observe la politique de l'organisation et que la restriction pourrait s'appliquer à tous les candidats qui présentent ce même profil.

Réponse : Les deux

Il peut fort arriver, surtout en cas de risque élevé ou extrême, que certains profils, pour assurer leur sécurité, ne puissent pas travailler dans certains contextes et doivent suivre toute une série de règles, politiques ou pratiques qui les distinguent du reste du personnel.

Il est primordial de savoir si les mesures prises par le décideur sont proportionnelles au risque, et si des mesures alternatives moins discriminatoires, voire pas discriminatoires du tout, sont envisageables. Il faut notamment s'interroger sur les mesures d'atténuation des risques envisageables pour permettre à ce travailleur humanitaire d'être embauché et de remplir son rôle. Il ne sera possible de répondre pleinement à cette question qu'à condition d'informer et d'impliquer le travailleur humanitaire visé et de tenir compte d'autres aspects de son profil.

L'autre question consiste à savoir si la décision du responsable du recrutement a été prise de manière unilatérale ou si elle s'appuie sur des informations et conseils sécuritaires fiables émanant du point focal sécurité et s'appuie sur une politique organisationnelle transparente. En l'absence de politique, le responsable du recrutement risque davantage d'être accusé de discrimination.

Une solution acceptable à ce dilemme pourrait consister à fournir des informations sur ce risque sécurité supplémentaire dans le descriptif du poste et en personne lors de la phase de recrutement, et de permettre au candidat d'aborder cette question ouvertement avec le responsable du recrutement et un point focal sécurité, en mettant en évidence les risques, les mesures d'atténuation et les plans d'urgence. Le candidat pourra alors décider s'il convient ou non d'accepter cette offre. En revanche, s'il souhaite l'accepter et que le responsable du recrutement estime que le risque est trop important pour confirmer l'embauche, bien qu'ayant débattu avec le point focal sécurité des mesures d'atténuation possibles, le responsable devra alors rechercher des options alternatives pour ce candidat, p. ex. un déploiement dans un autre contexte ou pour une autre fonction.

Remarque : Si les décideurs ne savent pas comment concilier « duty of care » et lutte contre la discrimination, ils doivent s'adresser à leur équipe juridique ou RH pendant que le processus est en cours pour veiller à respecter leurs obligations légales.

Annexe 3

Questions pertinentes en vue d'une gestion inclusive du risque sécurité

Gouvernance et redevabilité (dans le contexte de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion)

- Dans quelle mesure la diversité se reflète-t-elle au sein de votre équipe de direction, de votre personnel sécurité et de votre conseil d'administration ?
- Qui est responsable de l'égalité et de la diversité dans votre organisation ?
- Quelles mesures de suivi et d'évaluation de l'égalité et de la diversité sont prises par votre organisation ?
- Dans quelle mesure des « champions » locaux/nationaux/internationaux de l'égalité et de la diversité pourraient-ils être utiles à votre organisation ?
- Les offres d'emploi, les descriptifs de poste et les indicateurs de performance clés font-ils référence à l'égalité et à la diversité ?
- Le service RH et les points focaux sécurité ont-ils des possibilités de se réunir pour débattre des dilemmes et des problèmes auxquels ils font face ?

Politiques et principes

- Votre organisation dispose-t-elle d'une politique sécurité ?
- Votre organisation dispose-t-elle d'une politique égalité et diversité ?
- La politique égalité et diversité et la politique sécurité sont-elles complémentaires ou contradictoires ?
- La politique sécurité fait-elle spécifiquement référence à une stratégie sécurité équitable et inclusive ?
- Que prévoit votre code de conduite en matière de discrimination ?
- Qui participe à l'élaboration de vos politiques sécurité et égalité/diversité ? Comment rapprocher ces personnes ?

- À quel titre votre politique sécurité reflète-t-elle les principes plus généraux de votre organisation en matière de droits humains, de la norme humanitaire fondamentale ou des principes basés sur la foi ?
- Quelles mesures votre organisation prend-elle pour s'assurer que les personnes handicapées puissent accéder aux politiques (et autres documents) ?
- De quelle manière votre organisation traite-t-elle les risques sécurité digitaux auxquels s'expose l'ensemble de votre personnel ?
- Votre organisation dispose-t-elle d'une politique de « transition au travail » pour soutenir les employés transgenre ?
- Votre politique sécurité pourrait-elle à certains égards être qualifiée de discriminatoire ? Si oui, comment justifier cela ?
- Vos politiques prévoient-elles la possibilité que les lois et normes nationales soient en contradiction avec les valeurs de votre organisation ?
- Vos politiques reflètent-elles les liens entre le recrutement et les questions de sécurité, d'égalité, de diversité et d'inclusion ?

Plans sécurité

- Où vous adressez-vous pour obtenir des informations sur les risques juridiques et culturels qui affectent le personnel dans différents contextes ?
- Incluez-vous systématiquement des informations sur les risques sécuritaires auxquels s'exposent des personnels affichant un large éventail de profils, et plus particulièrement des profils minoritaires ?
- Cherchez-vous à répondre à ce besoin uniquement lorsqu'un employé vous fait part d'une préoccupation ?

- Vos plans sécurité et vos directives à l'attention des visiteurs incluent-ils des informations/conseils sur les risques spécifiques auxquels s'exposent les profils minoritaires ?
- Les informations sur les risques auxquels s'exposent les personnels à profil spécifique sont-elles transmises au service RH pour éclairer les décisions d'embauche et de déploiement ?
- Les accords des bailleurs de fonds reflètent-ils l'engagement de votre organisation à l'égard de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion ?
- Les accords de partenariat reflètent-ils l'engagement de votre organisation à l'égard de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion ?
- Quelles possibilités les partenaires ont-ils de débattre de leurs avis sur l'égalité, la diversité et l'inclusion ?

Sensibilisation et renforcement des capacités

- De quelle manière vos programmes de formation préalables à une affectation couvrent-ils les besoins sécuritaires de personnels divers, notamment des profils minoritaires ?
- Quels processus internes permettent de rapprocher les informations de suivi de l'égalité et de la diversité des briefings sécurité ?
- De quelle manière la diversité est-elle incluse dans les briefings sécurité ?
- Exigez-vous que les formations sécurité (dispensées par des prestataires externes) couvrent les rapports entre l'égalité et la diversité et la gestion du risque sécurité ?
- Avez-vous des a priori sur les participants quand vous organisez une session de formation sécurité ?
- Comment votre organisation peut-elle intégrer l'égalité et la diversité dans les demandes de financement qui couvrent la gestion du risque sécurité ?

Gestion des déplacements

- Lors d'un recrutement pour une fonction qui impliquera des déplacements, comment les candidats sont-ils informés des menaces spécifiquement liées à leur profil personnel, et spécifiquement encouragés à postuler pour certains rôles du fait de leur profil personnel ?
- De quelle manière votre organisation fait-elle comprendre qu'elle est prête à prendre des mesures d'adaptation raisonnables pour faciliter les déplacements ?
- Concernant le logement des personnels, de quelle manière la diversité des profils personnels est-elle incluse dans les évaluations du risque ?
- Où votre organisation s'adresse-t-elle pour trouver des informations sur les risques auxquels s'exposent les personnels qui affichent un large éventail de profils, mais en particulier des profils minoritaires ?

Suivi des incidents

- Quelles données relatives au suivi de l'égalité et de la diversité recueillez-vous parallèlement aux rapports d'incidents ?
- Comment rassurez-vous votre personnel sur le fait que le signalement d'un incident sera traité avec sensibilité ?
- De quelle manière votre suivi des incidents de sécurité et de l'égalité et de la diversité éclaire-t-il vos futures politiques et pratiques sécuritaires ?

Gestion de crise

- Les termes de référence des équipes de gestion de crise comprennent-ils des responsabilités en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion ?
- Dans quelle mesure les protocoles d'incident changent-ils selon les répercussions que l'incident peut avoir sur différents profils ?
- Les prestataires d'une aide externe sont-ils sensibles aux crises impliquant des profils minoritaires ?



Références

76 Crimes. (2018). 74 countries where homosexuality is illegal. 76 Crimes. Consulté en juillet 2018 : <https://76crimes.com/76-countries-where-homosexuality-is-illegal/>

Bickley, S. (2017). *Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs*. EISF. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/library/security-risk-management-a-basic-guide-for-smaller-ngos/>

British Council (2018). Equality, diversity and inclusion. Web page. Consulté en juillet 2018 : <https://www.britishcouncil.org/organisation/how-we-work/equality-diversity-inclusion>

Carroll, A. & Robotham, G. (2017). *Minorities Report 2017: attitudes to sexual and gender minorities around the world*. ILGA et RIWI. Consulté en juillet 2018 : https://ilga.org/downloads/ILGA_RIWI_Minorities_Report_2017_Attitudes_to_sexual_and_gender_minorities.pdf

CBM. (2017). *Travelling with a disability: guideline*. CBM International Office: Health, Safety and Security Unit. Consulté en juillet 2018 : https://www.cbm.org/article/downloads/54741/160314_Guideline_Travelling_with_Disability_final.pdf

Davis, J., Sheppey, A., Linderman, G. & Linde, A. (2017). *ACT Gender Security Guidelines: Threats to men, women and LGBTI staff*. ACT Alliance. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2017/05/2155-ACT-Alliance-May-2017-ACT-Gender-Security-Guidelines.pdf>

Dittrich, B. (2018). During Pride Month, a Look at LGBT Rights. *Human Rights Watch*. Consulté en juillet 2018 : <https://www.hrw.org/news/2018/06/25/during-pride-month-look-lgbt-rights>

El Tom, F. (2013). Diversity and inclusion on NGO boards: what the stats say. *The Guardian*. Consulté en juillet 2018 : <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2013/apr/29/diversity-inclusion-ngo-board>

European Convention on Human Rights. Consulté en juillet 2018 : https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf

Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2018). *Handbook on European non-discrimination law*. Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne. Consulté en juillet 2018 : <http://fra.europa.eu/en/publication/2011/handbook-european-non-discrimination-law-2011-edition>

Union européenne. (2016). Règlement UE 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données. *Journal officiel de l'Union européenne* L 119/1, 04/05/2016. Consulté en juillet 2018 : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

GLAAD. (2018). Frequently Asked Questions: Defense of Marriage Act (DOMA). GLAAD. Consulté en juillet 2018 : <https://www.glaad.org/marriage/doma>

Human Rights Watch (2017). Human Rights Watch Country Profiles: Sexual Orientation and Gender Identity. *Human Rights Watch*. Consulté en juillet 2018 : <https://www.hrw.org/news/2017/06/23/human-rights-watch-country-profiles-sexual-orientation-and-gender-identity>

IARAN. (2018). *A Global Outlook on LGBTI Social Exclusion through 2030*. Inter-Agency Regional Analysts Network (IARAN). Consulté en août 2018 : http://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2018/05/LGBTreport_FINAL.compressed.pdf

ILGA. (2017). Maps – Sexual Orientation Laws. ILGA. Consulté en juillet 2018 : <https://ilga.org/maps-sexual-orientation-laws>

Insecurity Insight. (2018). Diverse Staff Member Profiles – Aid in Danger Incident Trends | January 2017 – June 2018. *Aid in Danger Project*. Consulté en août 2018 : <http://www.insecurityinsight.org/aidindanger/wp-content/uploads/2018/07/Diverse-staff-member-profiles.pdf>

International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association. Page Web. Consulté en juillet 2018 : <http://ilga.org/>

Jones, S. (2014). UN outraged at ethnic murder of South Sudanese humanitarian workers. *The Guardian*. Consulté en juillet 2018 : <https://www.theguardian.com/global-development/2014/aug/06/un-murder-south-sudan-humanitarian-workers>

Kemp, E. & Merkelbach, M. (2016). *Duty of Care: a review of the Dennis v. Norwegian Refugee Council ruling and its implications*. EISF. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/library/duty-of-care-a-review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling-and-its-implications/>

Killermann, S. (2015). The Genderbread Person. *It's Pronounced Metrosexual.com*. Consulté en juillet 2018 : <http://itspronouncedmetrosexual.com/2015/03/the-genderbread-person-v3/>

Kumar, M. (2017). Digital Security of LGBTQI Aid Workers: Awareness and Response. *EISF*. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2017/12/2224-EISF-2017-Digital-Security-of-LGBTQI-Aid-Workers-Awareness-and-Response.pdf>

LGBT Aid and Development Workers. *Web page*. Consulté en juillet 2018 : <http://lgbtdevworkers.com/>

LGBT Health and Wellbeing and NHS Lothian. (2016). *Transgender Workplace Support Guide*. LGBT Health and Wellbeing and NHS Lothian. A Consulté en juillet 2018 : <http://www.lgbthealth.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/TWSP-Info-Guide-Final.pdf>

Mazurana, D. & Donnelly, P. (2017). *Stop the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers*. Feinstein International Center. Consulté en juillet 2018 : http://fic.tufts.edu/assets/SAAW-report_5-23.pdf

Nobert, M. (2017). *Humanitarian Experiences with Sexual Violence: Compilation of Two Years of Report the Abuse Data Collection*. Report the Abuse. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2017/08/2191-Report-the-Abuse-2017-Humanitarian-Experiences-with-Sexual-Violence-Compilation-of-Two-Years-of-Report-the-Abuse-Data-Collection.pdf>

Persaud, C. (2012). *Gender and Security*. EISF. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/library/gender-and-security-guidelines-for-mainstreaming-gender-in-security-risk-management/>

Phillips, A. (2017). The Wreckage of World Visions' LGBT Reversal Two Years Later. *Huffington Post*. Consulté en juillet 2018 : https://www.huffingtonpost.com/adam-nicholas-phillips/the-wreckage-of-world-visions-lgbt_b_9551570.html

RedR UK & EISF. (2016). *Workshop Report: Inclusion and Security of LGBTI Aid Workers*. RedR UK et EISF. Consulté en juillet 2018 : <https://www.redr.org.uk/RedR/media/RedR/Training%20and%20Learning/Resources/LGBTI%20Inclusion/RedR-and-EISF-2016-REPORT-INCLUSION-AND-SECURITY-OF-LGBTI-AID-WORKERS-WORKSHOP-22-01-2016.pdf>

RedR UK, EISF & Insecurity Insight. (2017). *Security Incident Information Management Handbook*. RedR UK, EISF & Insecurity Insight. Consulté en juillet 2018 : <https://www.eisf.eu/library/security-incident-information-management-handbook/>

Slim, H. (2018). Impartiality and Intersectionality. *Humanitarian Law and Policy Blog*. ICRC. Consulté en juillet 2018 : <http://blogs.icrc.org/law-and-policy/2018/01/16/impartiality-and-intersectionality/>

Stonewall. (2016). *Creating a Transitioning at Work Policy: how to support your staff through their transition*. Stonewall. Consulté en juillet 2018 : https://www.stonewall.org.uk/sites/default/files/creating_a_transitioning_at_work_policy_2016_0.pdf

Stonewall. (2017). *Safe Travels: Global Mobility for LGBT Staff*. Stonewall. Consulté en juillet 2018 : https://www.stonewall.org.uk/sites/default/files/safe_travels_guide_2017.pdf

Stonewall. (2018). *Global Workplace Briefings*. Stonewall. Consulté en juillet 2018 : <https://www.stonewall.org.uk/global-workplace-briefings>

Conseil de l'Union européenne. (2000). Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000. *Journal officiel* L 303, 02/12/2000 P. 0016 – 0022. Consulté en juillet 2018 : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

United Kingdom Equality Act 2010. Consulté en juillet 2018 : <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>

UNOCHA (2018). *South Sudan: Aid Workers Freed, Humanitarian Deaths Reach 100 Since Décembre 2013*. UNOCHA – South Sudan. Consulté en juillet 2018 : <https://reliefweb.int/report/south-sudan/south-sudan-aid-workers-freed-humanitarian-deaths-reach-100-december-2013>

van Herwijnen, T., Ritchie, S. & J. Eaton. (2017). *Security Guidelines for People with Albinism: Concrete and specific security measures to prevent and handle attacks on people with albinism*. CBM. Consulté en juillet 2018 : https://www.cbm.org/article/downloads/54741/CBM_Security_Guideline_for_People_with_Albinism.pdf



Autres publications de l'EISF

Pour contribuer à de prochains projets de recherche ou suggérer des thématiques pour de futurs travaux, veuillez contacter gisf-research@gisf.ngo.

En 2020, EISF est devenu GISF (Global Interagency Security Forum). Vous pouvez trouver toutes les ressources mentionnées dans ce rapport sur notre nouveau site internet : www.gisf.ngo.

Documents d'information et rapports

Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management – 2nd edition

Décembre 2016

Vazquez Llorente, R. et Wall, I. (éd.)

Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance

Août 2014

Hodgson, L. et al. Édité par Vazquez, R.

The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts

Mars 2014

Armstrong, J. Avec le soutien du Secrétariat de l'EISF

The Cost of Security Risk Management for NGOs

Février 2013

Finucane, C. Édité par Zumkehr, H. J. – Secrétariat de l'EISF

Security Management and Capacity Development: International Agencies Working with Local Partners

Décembre 2012

Singh, I. et Secrétariat de l'EISF

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

Septembre 2012 – Versions espagnole et française disponibles.

Persaud, C. Édité par Zumkehr, H. J. – Secrétariat de l'EISF

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

Décembre 2011 – Version française disponible

Glaser, M. Avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

Octobre 2010

Kingston, M. et Behn O.

Abduction Management

Mai 2010

Buth, P. Avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Crisis Management of Critical Incidents

Avril 2010

Buth, P. Avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

The Information Management Challenge

Mars 2010

Ayre, R. Avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Joint NGO Safety and Security Training

Janvier 2010

Kingston, M. Avec le soutien du Groupe de travail Formation de l'EISF

Training Working Group Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report

Décembre 2009

Finucane, C. Édité par Kingston, M.

Articles

Digital Security of LGBTQI Aid Workers: Awareness and Response

Décembre 2017

Kumar, M.

Demystifying Security Risk Management

Février 2017 (dans PEAR Insights Magazine)

Fairbanks, A.

Duty of Care: A Review of the Dennis v Norwegian Refugee Council Ruling and its Implications

Septembre 2016

Kemp, E. et Merkelbach, M. Édité par Fairbanks, A.

Organisational Risk Management in High-risk Programmes: The Non-medical Response to the Ebola Outbreak

Juillet 2015 (dans Humanitarian Exchange, numéro 64)

Reilly, L. et Vazquez Llorente, R.

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

Mars 2012

Van Brabant, K.

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

Décembre 2010

Van Brabant, K.

Whose Risk Is It Anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management

Juin 2010 (dans Humanitarian Exchange, numéro 47)

Behn, O. et Kingston, M.

Risk Transfer through Hardening Mentalities?

Novembre 2009

Behn, O. et Kingston, M.

Guides

Abduction and Kidnap Risk Management

Novembre 2017

EISF

Security Incident Information Management Handbook

Septembre 2017

Insecurity Insight, RedR UK, EISF

Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs

Juin 2017

Bickley, S.

Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies – 2nd edition

Mars 2017 – Versions espagnole et française disponibles

Davis, J. et al.

Office Opening

Mars 2015 – Version française disponible

Source8

Security Audits

Septembre 2013 – Versions espagnole et française disponibles

Finucane, C. Édité par French, E. et Vazquez Llorente, R. (Sp. and Fr.) – Secrétariat de l'EISF

Managing the Message: Communication and Media Management in a Crisis

Septembre 2013 – Version française disponible

Davidson, S. Édité par French, E. – Secrétariat de l'EISF

Family First: Liaison and Support during a Crisis

Février 2013 – Version française disponible

Davidson, S. Édité par French, E. – Secrétariat de l'EISF

Office Closure

Février 2013

Safer Edge. Édité par French, E. et Reilly, L. –

Secrétariat de l'EISF

eisf



European Interagency Security Forum

Directrice exécutive

T : +44 (0) 203 195 1360

M : +44 (0) 77 6099 2239

gisf-director@gisf.ngo

Conseillère en recherche

T : +44 (0) 203 195 1362

M : +44 (0) 77 6099 2240

gisf-research@gisf.ngo

www.gisf.ngo

Conception technique et graphique : wave.coop