



# Contracter des services de sécurité privés dans le secteur humanitaire : le temps des responsabilités est venu

**NOTE DE SYNTHÈSE**

## Principes humanitaires et sécurité

L'action humanitaire est régie par les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance, qui sont essentiels pour garantir l'accès aux populations affectées dans les contextes d'urgence. L'acceptance est au centre de la sécurité des opérations humanitaires. Cependant, face aux menaces croissantes sur la sécurité de leur personnel et de leurs biens constatées au cours des dernières décennies, les organisations humanitaires ont mis en place davantage de mesures de protection et certaines mesures de dissuasion, lesquelles comprennent le recours à des prestataires de sécurité privés. Ces mesures peuvent, dans certaines circonstances, entrer en conflit avec les principes humanitaires ainsi que l'acceptance, mettant potentiellement en danger les organisations et les programmes.



**ICoCA** : L'Association du Code de Conduite International est une initiative multipartite formée en 2013 pour garantir que les entreprises de sécurité privée respectent les droits humains et le droit international humanitaire. Elle sert de mécanisme de gouvernance et de surveillance du Code de Conduite International des Prestataires Privés de Services de Sécurité (le «Code»).

**GISF** : Le Forum Mondial Inter-Agences pour la Sécurité (anciennement EISF) est un forum d'ONG dirigé par ses membres, créé en 2006 pour offrir une plateforme aux responsables globaux de la sécurité afin de partager leurs expériences, connaissances et apprentissages. Le Forum s'engage à influencer les bonnes pratiques de gestion des risques de sécurité fonctionnant pour l'ensemble du secteur humanitaire, en améliorant la sécurité des travailleurs humanitaires et des opérations pour un accès durable.

## Synthèse

Les pratiques du secteur humanitaire en matière de contractualisation des entreprises privées (ESP) sont largement inconnues. Les risques sont réels mais ne sont souvent pas pris en compte dans le processus de contractualisation. Contracter des ESP peut susciter de graves inquiétudes en termes d'adhésion aux principes humanitaires, entraînant des risques pour la sécurité, la réputation et l'acceptance des organisations humanitaires. Cette note de synthèse explique pourquoi les acteurs humanitaires devraient reconnaître pleinement ces risques et œuvrer en faveur de pratiques de contractualisation plus responsables, qui respectent les principes humanitaires et ne violent pas les obligations en matière de devoir de diligence.

## Quels sont les enjeux ?

Ces dernières années, un certain nombre d'organisations humanitaires ont progressivement misé sur des mesures de protection et de dissuasion pour sécuriser leur personnel et leurs biens, en plus des stratégies d'acceptance traditionnelles. Cette évolution s'est accompagnée d'un recours croissant aux entreprises de sécurité privées (ESP). Dans certaines situations, ce recours a été critiqué pour son apparente incom-

patibilité avec les principes et valeurs humanitaires. Toutefois, les pratiques des organisations humanitaires en matière de contractualisation de services de sécurité privée n'ont jusqu'à présent pas été suffisamment étudiées ou quantifiées. Cette apparente méconnaissance des pratiques concernées et le manque de transparence perçu tendent à générer des critiques et des soupçons de négligence dans le secteur.

Pour commencer à remédier à ce manque de connaissances, l'Association du Code de Conduite International (ICoCA) et le Forum Mondial Inter-Agences pour la Sécurité (GISF) ont réalisé en 2021 une étude basée sur un sondage et des entretiens avec différents acteurs du secteur humanitaire. Ce travail visait à mieux comprendre les pratiques contractuelles actuelles des organisations humanitaires lorsqu'elles font appel aux services d'ESP et à identifier les défis qui peuvent en découler<sup>1</sup>. Des recherches supplémentaires sur la question sont encore nécessaires, et devraient élargir le champ d'étude aux responsables de terrain et du siège, aussi bien au sein des organisations humanitaires que des ESP, afin de fournir des études de cas nationales et régionales de bonnes pratiques.

La présente recherche a confirmé que l'utilisation des ESP par les organisations humanitaires est aujourd'hui très répandue. Elle a aussi souligné qu'il n'y a pas d'uniformité de pratiques

ou d'approches préférées parmi les organisations. En revanche, les résultats montrent clairement qu'il est nécessaire de reconnaître et de gérer les risques potentiels liés à l'absence d'adoption et de mise en œuvre de pratiques solides et cohérentes pour la contractualisation des ESP. Le secteur doit aussi faire davantage pour mieux intégrer les pratiques de contractualisation des ESP dans les considérations de devoir de diligence des agences humanitaires et de leurs donateurs. En effet, de manière quelque peu surprenante, la question du devoir de diligence n'a presque jamais été mentionnée par les participants à l'étude. Cela devrait être source d'inquiétudes, car les pratiques relatives à la contractualisation des ESP, lorsque non conformes aux normes, peuvent poser des risques non seulement pour les communautés bénéficiaires, leur personnel et les partenaires de mise en œuvre, mais aussi pour les employés des ESP sous contrat.

## Principales conclusions

Cette note de synthèse présente les cinq principales conclusions de l'étude et formule des recommandations à l'intention des organisations humanitaires et des donateurs.

1. Aujourd'hui, les organisations humanitaires font régulièrement appel aux services d'entreprises de sécurité privées, mais beaucoup d'entre elles ne sont pas équipées pour prendre des décisions éclairées lorsqu'elles contractent ces ESP.
2. Le coût est le plus souvent le facteur principal de sélection des ESP, malgré le fait que cette approche peut générer plus de risques pour les organisations humanitaires.
3. Les organisations humanitaires ont une connaissance limitée des normes internationales régissant les ESP et s'y réfèrent peu.
4. Contracter des entreprises de sécurité privée comporte des risques majeurs pour les organisations humanitaires : cette pratique nécessite une évaluation minutieuse des risques, une compréhension de son impact sur l'acceptance et des mesures d'atténuation efficaces.
5. Dans de nombreux contextes, les conditions de travail des gardiens sont très mauvaises. Pour les organisations humanitaires, il est essentiel d'investir dans la relation avec leurs prestataires de sécurité.

<sup>1</sup> Le rapport complet de l'ICoCA/GISF sur les contrats de sécurité privée dans le secteur humanitaire sera publié prochainement.



# Conclusions et recommandations

## 1) Aujourd'hui, les organisations humanitaires font régulièrement appel aux services d'entreprises de sécurité privés, mais beaucoup d'entre elles ne sont pas équipées pour prendre des décisions éclairées lorsqu'elles contractent ces ESP.

### Conclusions

Plus de 82% des participants à l'enquête ont indiqué que leurs organisations utilisent des ESP. Celles-ci sont principalement engagées pour des activités de gardiennage non armé, de renforcement de la protection physique des locaux, de formation et de sensibilisation à la sécurité, de soutien à la gestion de crise, de veille et d'analyse situationnelle. Dans les contextes où le gardiennage armé est utilisé, il est généralement considéré comme comportant des risques particulièrement élevés.

Du point de vue des organisations humanitaires, le recours aux ESP peut offrir plusieurs avantages - notamment en termes de disponibilité, de rentabilité, de compétences spécifiques, de capacités de gestion supplémentaires et de transfert éventuel de la responsabilité. Cependant, l'étude a montré qu'il peut y avoir un manque de clarté parmi les organisations humanitaires sur les raisons pour lesquelles elles contractent des ESP. Parfois, les décisions semblent être prises sans une évaluation réelle de leurs avantages et de leur pertinence, et peuvent être influencées par certaines idées fausses ou par certains

«mythes de la sécurité». En outre, il semble que les organisations ne savent pas toujours exactement ce qu'elles contractent en ayant recours aux ESP. Celles-ci manquent souvent de connaissances sur le secteur et le marché de la sécurité privée et peinent à les comprendre pleinement, d'autant plus qu'ils peuvent s'avérer opaques dans certains contextes. Les difficultés rencontrées par les humanitaires pour identifier les liens potentiels entre certaines ESP et d'autres parties prenantes, comme les politiciens, sont particulièrement préoccupantes en termes de neutralité et d'impartialité. Ce risque est accru compte tenu des contextes fragiles dans lesquels les organisations humanitaires sont souvent engagées. Ce manque d'information et d'évaluation dans le processus de prise de décision suggère que les organisations contractent souvent des services de sécurité privée sans avoir une compréhension claire de leurs implications réelles, et notamment de l'impact qu'ils peuvent avoir sur le devoir de diligence envers leur personnel, leurs partenaires de mise en œuvre, les communautés d'accueil et les bénéficiaires.

### Recommandations

1. *Les organisations doivent* comprendre que la contractualisation de services de sécurité privée peut avoir de graves conséquences sur leur réputation et la façon dont sont perçues leur neutralité et impartialité. Elles doivent s'assurer que leurs pratiques contractuelles sont compatibles avec les principes humanitaires et leurs stratégies d'acceptance.
2. *Les organisations doivent s'assurer* que des politiques et des directives relatives à la contractualisation de services de sécurité privée sont clairement établies, diffusées et appliquées systématiquement. Ces politiques doivent inclure une évaluation des risques, une déclaration claire des raisons pour lesquelles les ESP doivent être utilisés et une description des services qu'elles sont appelées à fournir.
3. *Les organisations doivent* avoir une position claire sur l'utilisation de gardiens armés privés et mener des discussions spécifiques concernant leur utilisation. Elles doivent s'assurer que des directives spécifiques sont fournies, limiter et contrôler strictement l'utilisation de ces services.
4. *Les donneurs doivent* exercer un devoir de diligence en veillant à ce que les organisations humanitaires qu'ils soutiennent, ainsi que leurs potentiels partenaires locaux, contractent des ESP de façon responsable.



## 2) Le coût est le plus souvent le facteur principal de sélection des ESP, malgré le fait que cette approche peut générer plus de risques pour les organisations humanitaires.

### Conclusions

Selon l'étude, le coût et la réputation sont les deux principaux facteurs de sélection des ESP. Le fait que les budgets de sécurité n'apparaissent que rarement dans les propositions de projet et que les départements de sécurité soient souvent mis à l'écart des décisions budgétaires a été identifié comme un élément déterminant dans le choix des ESP. Ce manque de budget empêche le personnel de contracter les ESP avec les normes et standards de qualité les plus élevés. Le recours aux prestataires les moins chers se traduit par un personnel peu qualifié, travaillant de longues heures (12 heures étant la norme dans l'industrie), pour un salaire très faible et une formation inadéquate. La contractualisation de services de sécurité privée, en particulier au niveau des bureaux terrain, relève souvent de la responsabilité de l'équipe administrative, et les équipes sécurité peuvent manquer de temps et de ressources pour effectuer une analyse de risques, des évaluations et des contrôles sur les ESP, ce qui augmente les risques d'incidents. Ce manque de ressources a été considéré comme incompatible avec l'exigence de mener des programmes en toute sécurité dans des contextes à haut risque où les ESP sont considérées comme nécessaires pour protéger le personnel et les biens. Les ESP qui ne sont pas correctement sélectionnées et contrôlées peuvent ne pas fournir la protection requise et entraîner des risques supplémentaires pour l'organisation.

### Recommandations

1. *Les organisations doivent s'assurer que les budgets de sécurité sont systématiquement inclus dans les propositions et que les coûts des contrats de sécurité privée sont clairement référencés. Elles doivent sensibiliser les donneurs sur les besoins en termes de sécurité et à leur importance pour la continuité des programmes.*
2. *Les organisations doivent élaborer et appliquer des critères de sélection clairs pour la contractualisation des ESP. Le coût ne doit pas être l'élément ou la considération primordiale dans la sélection d'une ESP.*
3. *Les bailleurs de fonds doivent s'assurer qu'une exigence de budget de sécurité est incluse dans leurs demandes de propositions, si nécessaire, et que ces budgets couvrent les coûts de contractualisation d'ESP responsables. Ils doivent communiquer aux partenaires de mise en œuvre qu'une provision adéquate pour toutes les exigences de gestion des risques de sécurité, y compris l'engagement de services de sécurité privée, doit être incluse dans les budgets.*



### 3) Les organisations humanitaires ont une connaissance limitée des normes internationales régissant les ESP et y font peu référence.

#### Conclusions

La majorité des participants à l'enquête ont affirmé qu'ils s'appuient sur les politiques internes et les réglementations nationales en matière de licences, lorsqu'elles existent, pour réglementer la contractualisation d'ESP au sein de leurs organisations. Seuls 5% des répondants à l'enquête ont cité le Code de Conduite International comme un document de référence utilisé dans leur organisation et seuls 2% ont déclaré que la certification ICoCA était considérée comme un facteur de sélection déterminant. Par ailleurs, les mécanismes de vérification indépendants semblent être très peu utilisés. Malgré d'importantes différences entre les organisations représentées, les résultats révèlent un manque global de compréhension et d'engagement en ce qui concerne les normes et les bonnes pratiques relatives à la contractualisation de la sécurité privée. Bien que des politiques internes réglementant la contractualisation des ESP semblent être présentes dans une majorité d'organisations, l'informalité peut jouer un

rôle important au niveau de leur mise en œuvre. En outre, les organisations humanitaires semblent ignorer ou négliger le Code de conduite International des Prestataires Privés de Services de Sécurité (*le Code*) en tant que document de référence et l'adhésion et l'affiliation à l'ICoCA en tant que conditions de sélection. Ces documents pourraient pourtant aider les organisations à se repérer sur le marché de la sécurité privée de manière plus sûre. L'étude a également mis en évidence la nécessité pour les organisations humanitaires d'avoir de meilleurs contrats les protégeant contre certains des risques induits par les ESP, et devant inclure des dispositions concernant les assurances, le salaire minimum, etc. Un flou important entoure encore la question des sanctions et de la responsabilité en cas de mauvaise conduite du personnel sous contrat (en particulier des gardiens), ainsi que celle des mécanismes de règlement des litiges et de rupture des contrats. Les organisations doivent également veiller à ce que les staff sécurité soient inclus dans le pro-

cessus de contractualisation lorsqu'il est effectué par les équipes chargées des achats ou de l'administration.

#### Recommandations

1. Les organisations devraient s'assurer que les ESP sélectionnés respectent les normes internationalement reconnues. Par exemple, elles devraient envisager d'exiger que les ESP opèrent en pleine conformité avec les normes internationales, telles que le Code de Conduite International, et qu'ils soient Membres ou Affiliés de l'ICoCA.
2. Les organisations doivent concevoir des contrats contenant toutes les dispositions légales nécessaires en matière de responsabilité, de mauvaise conduite et de rupture du contrat.
3. Les donneurs doivent s'assurer que les organisations humanitaires financées sélectionnent les ESP sur la base de normes internationalement reconnues telles que la Certification, l'Affiliation et l'Adhésion à l'ICoCA.



## 4) Contracter des entreprises de sécurité privée comporte des risques majeurs pour les organisations humanitaires : cette pratique nécessite une évaluation minutieuse des risques, une compréhension de son impact sur l'acceptance et des mesures d'atténuation efficaces.

### Conclusions

La grande majorité des managers sécurité interrogés ont identifié la contractualisation des ESP comme comportant des risques majeurs en termes de sécurité, de réputation et/ou contractuels pour les organisations humanitaires. L'étude a souligné la nécessité pour ces organisations de comprendre et d'évaluer tous les risques liés à la réputation, au contrat et à la sécurité que les ESP peuvent générer, ainsi que le risque de conflit avec les principes humanitaires. Plus précisément, les organisations doivent évaluer la relation que les ESP entretiennent avec l'environnement dans lequel elles opèrent, car celle-ci peut affecter gravement l'acceptance, selon leur comportement, leur réputation et leurs potentiels liens avec d'autres parties prenantes. La vérification systématique des antécédents, la formation et le suivi sont également essentiels pour prévenir les violations potentielles des droits humains ou du droit national par les ESP, tout particulièrement lorsqu'ils appréhendent ou détiennent des

individus ou utilisent des armes à feu. Parmi les autres violations possibles figurent la discrimination, la torture ou d'autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, la traite d'êtres humains, l'esclavage et le travail forcé ou les pires formes de travail infantile. En particulier, des cas d'exploitation sexuelle sont connus dans le secteur, et l'étude a montré que les cas de harcèlement sexuel et de violence basée sur le genre commis par des gardiens de sécurité privés sont probablement sous-estimés et pourraient être répandus dans certains contextes. L'étude a également montré que très peu d'organisations humanitaires effectuent des contrôles préalables spécifiques en matière de respect des droits humains lors de la sélection des ESP. Pourtant, comme indiqué précédemment, les organisations ont un devoir de diligence envers leur propre personnel, le personnel des partenaires de mise en œuvre, les communautés d'accueil et les bénéficiaires qui peuvent être sérieusement affectés par le comportement des ESP.

### Recommandations

1. *Les organisations doivent s'assurer qu'elles atténuent tous les risques réputationnels, contractuels et de sécurité lorsqu'elles engagent directement des ESP, ceci dans le cadre de leur devoir de diligence envers le personnel, les communautés d'accueil et les bénéficiaires.*
2. *Les organisations doivent, le cas échéant, s'assurer que leurs partenaires locaux atténuent tous les risques réputationnels, contractuels et de sécurité lorsqu'ils engagent des ESP, en leur fournissant des conseils et un soutien si nécessaire.*
3. *Les organisations doivent s'assurer que la due diligence en matière de droits humains est systématiquement incluse dans les processus de contractualisation des services de sécurité privée, si possible en coopération avec l'ICoCA, ceci dans le cadre de leur devoir de diligence envers le personnel, les communautés d'accueil et les bénéficiaires. Elles doivent garantir que des recours sont disponibles en cas d'incident lié aux droits humains.*
4. *Les organisations doivent établir des mécanismes de sanction clairs et des conditions de rupture des contrats pour les cas de mauvaise conduite ou de non-respect des contrats de la part des ESP.*
5. *Les organisations doivent s'assurer que des politiques et des mécanismes de sanction clairs sont en place pour traiter les cas de harcèlement sexuel et de violence sexiste commis par le personnel des ESP. Elles doivent s'assurer que l'ESP peut garantir que des recours sont disponibles pour les victimes/survivants.*



## 5) Dans de nombreux contextes, les conditions de travail des gardiens sont très mauvaises. Pour les organisations humanitaires, il est essentiel d'investir dans la relation avec leurs prestataires de sécurité.

### Conclusions

Les mauvaises conditions de travail du personnel de nombreuses ESP, et surtout des gardiens, et leur faible niveau de formation aux valeurs et aux normes des organisations humanitaires suscitent des préoccupations évidentes. L'octroi des contrats aux fournisseurs les moins chers contribue à une course vers le bas où les employés sont mal rémunérés et mal traités, ce qui conduit à des risques de sécurité accrus. La relation avec les ESP et leur personnel a été mentionnée dans l'étude comme étant déterminante dans la définition des standards et de la qualité des services que les organisations peuvent attendre des ESP sous contrat, ainsi que de leur impact sur la sécurité et l'acceptance. Le secteur de la sécurité privée est souvent caractérisé par des salaires et des conditions de travail médiocres. Les organisations humanitaires contractantes ont un devoir de diligence envers le personnel sous contrat et doivent veiller à ce qu'il reçoive des salaires adéquats et que ses droits du travail soient respectés. Il s'agit non seulement d'une responsabilité éthique, mais aussi d'une responsabilité en termes de sécurité pour l'organisation, qui doit s'assurer que le personnel sous contrat est en mesure de remplir ses fonctions efficacement. Par exemple, elle doit s'assurer qu'aucun staff n'aie à cumuler plusieurs emplois. Il est aussi important de comprendre l'accord de rémunération entre l'ESP et le personnel recruté. Par exemple, au Sud-Soudan, une ESP insistait pour être rémunérée en USD afin d'éviter l'inflation galopante, toutefois celle-ci payait ses gardiens en monnaie locale, lesquels finirent pas ne

plus pouvoir se nourrir. Les gardiens sont souvent les premières personnes que les visiteurs rencontrent aux portes de des organisations, dont ils sont le visage public. Il est donc essentiel qu'ils soient formés sur le mandat, la mission, les procédures opérationnelles, le code de conduite et les stratégies d'acceptance de leurs clients. A cet égard, l'étude a montré qu'impliquer les gardiens dans les tâches et décisions quotidiennes liées à la sécurité était crucial.

### Recommandations

1. *Les organisations doivent comprendre l'importance du rôle du personnel sous contrat et en particulier des gardiens dans leurs propres stratégies d'acceptance. Elles devraient leur fournir une formation sur leur mandat, leurs missions, leurs procédures opérationnelles, leur code de conduite et leurs stratégies d'acceptation et les impliquer autant que possible dans les décisions de sécurité.*
2. *Les organisations doivent reconnaître qu'elles ont un devoir de diligence envers le personnel sous contrat, tout comme envers leur propre personnel et les autres partenaires de mise en œuvre, et doivent s'assurer que les ESP leur fournissent les salaires et les conditions de travail fixés dans les contrats, qui doivent respecter les normes applicables.*
3. *Les donneurs doivent s'engager avec les partenaires humanitaires sur les questions liées à l'utilisation de la sécurité privée et soutenir le développement des capacités des organisations à travailler avec les ESP.*



Association du Code  
de conduite international  
des entreprises de  
sécurité privées

**ICoCA**

Geneva Nations 3rd Floor  
Rue du Pré-de-la-Bichette 1  
CH-1202 Genève, Suisse

[www.icoca.ch](http://www.icoca.ch)

[secretariat@icoca.ch](mailto:secretariat@icoca.ch)

tél : +41227270757



**The Global Interagency  
Security Forum (GISF)**

Suite 3a, South Central  
11 Peter Street  
Manchester M2 5QR, UK

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