

MANUEL DE BONNES PRATIQUES

# Recours aux forces de sécurité : Évaluer et gérer les risques et les impacts

Recommandations pour le secteur privé dans les marchés émergents

## COPYRIGHT

Le contenu de cette publication est protégé par des droits d'auteur. L'IFC encourage la diffusion du contenu à des fins éducatives. Le contenu de cette publication peut être utilisé gratuitement sans autorisation préalable, à condition qu'une mention claire de l'IFC soit citée et que ce contenu ne soit pas utilisé à des fins commerciales.

## AVERTISSEMENT

Les résultats, les interprétations, les points de vue et les conclusions exprimés dans le présent document sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue des directeurs exécutifs de l'International Finance Corporation (IFC) ou de la Banque mondiale ou les gouvernements qu'elles représentent.

L'objectif de la Série des bonnes pratiques est de partager des informations sur les approches du secteur privé pour aborder différents problèmes environnementaux et sociaux dont l'IFC estime qu'ils sont représentatifs d'un ou de plusieurs aspects de bonnes pratiques dans ces domaines. Des informations sur ces approches peuvent être obtenues à partir de sources publiques ou d'autres sources tierces. L'IFC et / ou ses affiliés peuvent avoir des intérêts financiers dans ou d'autres relations commerciales avec certaines des entreprises.

Bien que l'IFC estime que les informations fournies sont exactes, les informations sont fournies « en l'état » sans garantie ni représentation d'aucune sorte. L'IFC ne pourra exiger tout ou partie des pratiques décrites dans ses propres investissements, et à son entière discrétion, pourra refuser de financer ou d'aider des entreprises ou les projets qui respectent ces pratiques. De telles pratiques ou pratiques proposées devront être évaluées par l'IFC au cas par cas en tenant dûment compte des circonstances particulières du projet.

Pour plus d'informations sur les engagements de l'IFC en matière de durabilité, y compris les liens vers le Cadre de durabilité, veuillez consulter [www.ifc.org/sustainabilityframework](http://www.ifc.org/sustainabilityframework).

Date de publication : Février 2017.

Crédits photo : Felicity Kolp; Ben Li ; J.J. Messner ; Jason Paiement ; Gaye Thompson ; Shaza Zeinelabdin ; Control Risk East Africa Limited ; et les collections du Groupe de la Banque mondiale

MANUEL DE BONNES PRATIQUES

# Recours aux forces de sécurité : Évaluer et gérer les risques et les impacts

Recommandations pour le secteur privé dans les marchés émergents





# Table des matières

Liste des acronymes	vii
Remerciements	ix
Résumé exécutif	xi
<b>I. Introduction : Problèmes de sécurité dans le contexte des Normes de performance</b>	<b>1</b>
Cadre de durabilité de l'IFC et problèmes de sécurité	3
Principes clés	8
Liens entre la sécurité (NP 4) et les autres Normes de performance	9
Engagement des communautés et Mécanisme de règlement des griefs concernant les questions liées à la sécurité	9
Questions d'égalité entre les hommes et les femmes	10
Le Principe de proportionnalité dans les réponses de sécurité	11
Sécurité et droits humains	11
Mise en oeuvre de la Norme de performance 4	14
Autres normes internationales sur la sécurité	14

<b>II. Évaluer les risques pour la sécurité</b>	<b>17</b>
Analyse des risques de sécurité : 10 Questions auxquelles toutes les entreprises doivent répondre	21
Préparation d'un plan de gestion de la sécurité : Pour les entreprises implantées dans des environnements à haut risque	33
Des considérations de sécurité distinctes pendant les différentes phases d'un projet	37
<b>III. Gestion de la sécurité privée</b>	<b>41</b>
10 Aspects à prendre en compte lors du recrutement d'une société de sécurité privée	44
Engagement des communautés et mécanisme de règlement des griefs relatifs aux problèmes de sécurité	53
<b>IV. Gestion de la relation avec la sécurité publique</b>	<b>57</b>
Évaluer les risques de la sécurité publique : 5 Questions clés pour les entreprises	62
Communication et engagement avec la sécurité publique	65
Qui doit s'engager ?	66
À quel moment faut-il s'engager ?	66
Comment faut-il s'engager ?	66
De quoi faut-il discuter ?	68
Documenter les efforts d'engagement	75
Envisager l'élaboration d'un Protocole d'accord	75
<b>V. Préparation d'un Plan de gestion de la sécurité</b>	<b>77</b>
Composantes clés d'un Plan de gestion de la sécurité	81
<b>VI. Évaluation des allégations ou des incidents liés au personnel de sécurité</b>	<b>89</b>
Politiques et procédures	92
Principales étapes du processus	93
<b>Annexes : Outils et modèles</b>	<b>99</b>
Annexe A : Modèle d'appel d'offres et de demande de propositions pour l'Évaluation des risques de sécurité et le Plan de gestion de la sécurité	101
Annexe B : Conseils pour rédiger un Plan de gestion de la sécurité	104
Annexe C : Modèle de contrat avec une société de sécurité privée	113
Annexe D : Modèle de résumé de rapport d'incident	117
Annexe E. Modèle de Protocole d'accord	118
Annexe F. Ressources sur d'autres lignes directrices relatives au recours au personnel de sécurité	121

# Liste des acronymes

AMGI	Agence multilatérale de garantie des investissements
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CES	Département environnemental, social et de gouvernance de l'IFC
CIMM	Conseil international des mines et des métaux
CIRC	Comité international de la Croix-Rouge
DCAF	Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées
DEG Investment	Société allemande d'investissement et de développement
DFID	Département britannique du développement international
EDC	Export Development Canada
EIES	Évaluation de l'impact environnemental et social
ERS	Évaluation des risques de sécurité
Groupe CDC	Institution britannique de financement du développement
IAC	Ingénierie, approvisionnement et construction
IFC	International Finance Corporation
NP	Normes de performance de l'IFC
NU	Nations unies
ONG	Organisation non gouvernementale
PA	Protocole d'accord
PGS	Plan de gestion de la sécurité
PV	Principes volontaires
SGES	Système de gestion environnementale et sociale
SSE	Santé, sécurité et environnement
TVCF	Télévision en circuit fermé (vidéosurveillance)
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance



# Remerciements

Ce Manuel de bonnes pratiques sur le *Recours aux forces de sécurité : Évaluer et gérer les risques et les impacts* fait partie d'une série de recommandations de bonnes pratiques du Département environnemental, social et de gouvernance de l'International Finance Corporation (IFC). Le Manuel a été préparé par une équipe centrale composée de Felicity Kolp et Debra Sequeira (IFC), Krista Hendry (Monkey Forest Consulting), et J.J. Messner et Hannah Blyth (Le Fonds pour la paix), avec les contributions de Don McFetridge et Tom Green (Monkey Forest Consulting).

Le document a également bénéficié des commentaires importants fournis grâce à un processus interne et externe d'évaluation par les pairs. Les auteurs souhaitent remercier les collègues de l'IFC Felipe Albertani, Diana Baird, Lalit Bhandari, Emmanuel Brace, Richard Caines, Pablo Cardinale, Lori Conzo, Leyla Day, John Graham, Rob Horner, Konrad Huber, Alex Indorf, Sofie Fleischer Michaelsen, Louis Philippe Mousseau, Rosa Orellana, Justin Pooley et Shaza Zeinelabdin pour leurs contributions.

Nous remercions également les relecteurs externes, notamment : Brian Gonsalves (AngloGold Ashanti) ; Jonathan Drimmer (Barrick Gold) ; Helen Simpson (British Petroleum) ; Mark Eckstein, Nomsa Fulbrook-Kagwe, Ritu Kumar, Nikolas Stone (CDC Group) ; Sebastian Spitzer (DEG Invest); Diana Klein (DFID UK) ; Giorgia Depaoli, Evelin Lehis, Rachele Marburg, Sukran Caglayan Mumcu, Elizabeth Smith (BERD) ; Robert Cameron (EDC) ; Amy Lehr (Foley Hoag); Margaret Wachenfeld (Institute for Human Rights and Business) ; Roper Cleland, Yadaira Orsini (International Alert) Comité international de la Croix-Rouge; Hannah Clayton (ICMM); Claude Voillat (CICR) ; Reg Manhas (Kosmos Energy) ; Kate Wallace, Debra Zanewich (AMGI) ; Nick Cotts, Otto Sloan (Newmont Mining) ; Uwe Fitschen, Johanna Imiela, Pablo von Waldenfels (Euler Hermes) ; Glenn Bestall (Seven Energy); Ida Hyllested (UNICEF) ; et Jorge Villegas (Banque mondiale). L'équipe de rédaction est extrêmement reconnaissante pour les nombreux commentaires précieux et perspicaces, et espère que cette version finale reflètera les contributions des relecteurs.

Enfin, l'équipe souhaite remercier l'équipe en charge de la gestion des connaissances du CES, notamment Fiorella Facello, Susan Holleran et Dickson Tang, qui ont soutenu la publication de ce Manuel de bonnes pratiques.



# Résumé exécutif

Les entreprises du monde entier embauchent ou emploient du personnel de sécurité prestataire contractuel pour protéger leurs employés, leurs installations, leurs actifs et leurs opérations, qu'il s'agisse d'un gardien de nuit ou d'un contingent plus important d'agents de sécurité privée, voire même du déploiement des forces de sécurité publique. Bien que de nombreuses entreprises évaluent d'ores et déjà les types et la probabilité des menaces de sécurité posées par leur environnement d'exploitation, elles sont de plus en plus appelées à **prendre en compte les impacts que leurs dispositifs de sécurité pourraient avoir sur les communautés locales.**

Les bonnes pratiques concernant le recours aux forces de sécurité reposent sur le concept selon lequel la sécurité et le respect des droits humains peuvent et doivent être cohérents. Cela se traduit par la mise en œuvre de politiques et de pratiques qui garantissent que la sécurité est assurée de manière responsable, chaque réponse étant proportionnelle à la menace. Une communication proactive, l'engagement de la communauté et la réparation des griefs sont essentiels à cette approche, souvent par le biais d'une collaboration entre les services de sécurité et les services de relations communautaires. Les considérations de genre sont également importantes, les femmes vivant souvent des expériences et des interactions différentes avec le personnel de sécurité. Il incombe aux entreprises d'assurer le recrutement, la formation, les règles de conduite et la supervision appropriés du personnel de sécurité privé. Elles doivent également encourager le personnel de sécurité publique à agir avec retenue pour répondre aux situations liées au projet.

Ces attentes sont illustrées dans la *Norme de performance 4 de l'IFC : Santé, sécurité et sûreté des communautés*, qui exige des entreprises 1) d'évaluer les risques de sécurité que leurs opérations pourraient avoir ou créer pour les communautés ; 2) de mettre en place des moyens de gérer et d'atténuer ces risques ; 3) de gérer la sécurité privée de manière responsable ; 4) de collaborer avec la sécurité publique ; et 5) d'examiner et de mener une enquête pour toute allégation d'actes illicites commis par le personnel de sécurité. La Norme de performance 4 s'applique aux entreprises de toutes tailles et dans n'importe quel pays ou secteur.

Ce Manuel fournit des conseils pratiques et à l'échelle du projet pour les clients de l'IFC et les autres entreprises du secteur privé opérant sur les marchés émergents afin de mieux comprendre et mettre en œuvre les dispositions relatives à la sécurité décrites dans la Norme de performance 4. Des lignes directrices spécifiques sont fournies tout au long du document, afin de différencier les attentes de la NP4 visant les entreprises exposées à des risques plus faibles de celles visant les entreprises exposées à des risques et des impacts de sécurité plus complexes et difficiles. Le Manuel est divisé en cinq sections, à savoir :



### Évaluation des risques

L'évaluation des risques potentiels de sécurité est la première étape pour déterminer le niveau et les types de dispositifs de sécurité dont une entreprise pourrait avoir besoin. Le niveau d'effort nécessaire doit être adapté à l'environnement de menace dans lequel le projet opère, allant d'une identification relativement simple des risques à la réalisation d'une Évaluation des risques de sécurité plus formelle et plus exhaustive, qui peut nécessiter un examen plus approfondi des questions politiques, socioéconomiques, militaire ou d'autres aspects. **Pour commencer, une entreprise doit prendre en compte les menaces probables qui nécessiteraient une réponse du personnel de sécurité, et de l'impact potentiel qu'une telle réponse pourrait avoir sur les membres de la communauté.** Il est également important d'examiner si et comment la présence même de l'entreprise peut affecter la sécurité de la communauté locale.



### Gestion de la sécurité privée

Le fait d'utiliser un certain type de sécurité privée, qu'il s'agisse d'employés internes ou de prestataires de sécurité contractuels, est une pratique courante pour de nombreuses entreprises opérant dans des marchés émergents. Bien que la sécurité privée puisse varier en termes de forme et de tâches, l'objectif de sa présence devrait porter sur la protection des personnes et des biens, et la réduction des risques. **Les décisions concernant le type, le nombre, les responsabilités et l'armement des forces de sécurité privées doivent découler d'une évaluation des risques de sécurité et des réponses appropriées.** La Norme de performance 4 décrit les exigences relatives à l'évaluation des risques, et à l'embauche, aux règles de conduite, à la formation, à l'équipement et à la surveillance. Même lorsque de telles fonctions sont effectuée par un prestataire, **l'entreprise doit pleinement assumer son rôle de supervision** pour assurer que ces attentes ont été respectées.



### Gestion de la relation avec la sécurité publique

L'interaction avec les forces de sécurité publique peut être difficile pour les entreprises, sachant qu'elles ne contrôlent pas les décisions ou le comportement du personnel de sécurité publique, et qu'elles peuvent avoir une influence limitée à cet égard. Néanmoins, aux yeux des communautés locales et des autres parties prenantes, elles peuvent être associées aux actions des forces de sécurité publique. Par conséquent, dans les situations où les forces publiques réagissent à des incidents liés au projet, les entreprises ont tout intérêt à **encourager le personnel de sécurité publique à se conformer aux principes énoncés pour le personnel de sécurité privé dans la Norme de performance 4.** Au minimum, les entreprises sont encouragées à évaluer les risques posés par les forces de sécurité publique et à chercher des occasions de collaborer avec elles pour tenter de réduire ces risques.



### **Préparation d'un Plan de gestion de la sécurité**

Un Plan de gestion de la sécurité est un outil standard important du secteur de la sécurité. Cet outil décrit comment la sécurité sera gérée et assurée et quelles ressources seront nécessaires. **Le Plan de gestion de la sécurité est le document d'orientation générale de l'entreprise pour toutes les autres procédures et protocoles liés à la sécurité.** Il doit également tenir compte des risques et des impacts pour les communautés posés par les dispositifs de sécurité d'une entreprise et inclure des dispositions et des mesures d'atténuation pour y remédier. Le Plan de gestion de la sécurité doit être lié à l'Évaluation des risques de sécurité et répondre aux risques identifiés, en fournissant la direction, l'organisation, l'intégration et la continuité du programme de sécurité et de protection des actifs de l'entreprise. Le niveau d'effort nécessaire pour évaluer et gérer les risques de sécurité doit être proportionnel au niveau de risque de sécurité associé au projet et à son contexte opérationnel.



### **Évaluation des allégations ou des incidents liés au personnel de sécurité**

**La mise en place de politiques et de procédures claires par l'entreprise permettant de traiter les allégations ou les incidents liés à la sécurité est une bonne pratique.** Toute allégation ou incident lié à la sécurité doit être documenté, puis évalué dans le but de déterminer si les politiques et les procédures de l'entreprise ont été respectées et si des actions correctives ou préventives sont nécessaires. Le niveau de profondeur et de détail de l'enquête doit refléter la gravité et la crédibilité de l'allégation ou de l'incident. Les actes illégaux ou abusifs doivent être signalés aux autorités compétentes et les entreprises sont invitées à surveiller activement le statut de toute enquête pénale en cours menée par les autorités gouvernementales. Les entreprises sont également encouragées à communiquer les résultats aux plaignants et aux autres parties concernées, en gardant à l'esprit les dispositions en matière de confidentialité et la nécessité de protéger les victimes. Le cas échéant, il peut également être constructif de communiquer sur les retours d'expérience et les efforts visant à les intégrer dans la politique et / ou la pratique de l'entreprise.





# CHAPITRE I

INTRODUCTION:

**Problèmes de sécurité  
dans le contexte des  
Normes de performance**





# Introduction : Problèmes de sécurité dans le contexte des Normes de performance

Les entreprises du monde entier embauchent ou recrutent du personnel de sécurité prestataire contractuel pour protéger leurs employés, leurs installations, leurs actifs et leurs opérations. Dans les environnements à faible risque, les dispositifs de sécurité peuvent consister simplement en clôtures, en panneaux de signalisation, voire même la présence d'un gardien de nuit. Dans les environnements à risque élevé, les entreprises peuvent avoir besoin d'un niveau de sécurité plus élevé, les obligeant à sous-traiter avec des entrepreneurs de sécurité privés ou même à travailler directement avec les forces de sécurité publique dans la région.

Pour déterminer les besoins en matière de sécurité, les entreprises évaluent généralement les types et les risques de menaces de sécurité posées par leur environnement opérationnel. Elles sont de plus en plus appelées à considérer les impacts que leurs dispositifs de sécurité pourraient avoir sur les communautés locales. Dans des environnements de sécurité plus complexes, en particulier ceux qui ont des antécédents de conflits violents ou des tensions entre les communautés et le gouvernement, la présence du projet lui-même pourrait poser certains risques de sécurité pour différentes parties prenantes.

## CADRE DE DURABILITÉ DE L'IFC ET PROBLÈMES DE SÉCURITÉ

Le Cadre de durabilité de l'IFC 2012 présente l'engagement stratégique de l'IFC pour promouvoir un développement durable, et fait partie intégrante de la démarche suivie par l'institution pour gérer les risques.<sup>1</sup>Huit Normes de performance (NP) sont au cœur de sa stratégie, qui traitent d'une variété de problèmes environnementaux et sociaux issus des projets du secteur privé. Les Normes de performance sont conçues pour aider les entreprises à éviter, atténuer et gérer les risques et forment un moyen de conduire une activité économique de façon durable.

<sup>1</sup> Le Cadre de durabilité de l'IFC et les Normes de performance peuvent être consultés à l'adresse [www.ifc.org/sustainabilityframework](http://www.ifc.org/sustainabilityframework).



Les problèmes de sécurité, qui sont également liés aux aspects environnementaux et sociaux dans d'autres Normes de performance, sont principalement couverts par la *Norme de performance 4 : Santé, sécurité et sûreté des communautés*. Les objectifs de la Norme de performance 4 sont : 1) Prévoir et éviter, durant la durée de vie du projet, les impacts négatifs sur la santé et la sécurité des Communautés affectées qui peuvent résulter de circonstances ordinaires ou non ordinaires et 2) Veiller à ce que la protection du personnel et des biens soit assurée conformément aux principes applicables des droits humains et de manière à éviter d'exposer les Communautés affectées à des risques ou à minimiser ces derniers.<sup>2</sup>

En bref, la Norme de performance 4 exige des entreprises :

- D'évaluer les risques de sécurité que leurs activités pourraient avoir ou pourraient créer pour les Communautés ;
- D'élaborer des dispositifs pour gérer et atténuer ces risques ;
- De gérer la sécurité privée de manière responsable ;
- De collaborer avec la sécurité publique ; et
- D'examiner et de mener une enquête pour toute allégation d'actes illicites par le personnel de sécurité.

<sup>2</sup> Norme de performance Norme 4 de l'IFC, Objectifs.

L'Encadré 1 fournit le texte intégral des aspects de sécurité de la Norme de performance 4, et la Figure 2 (aux pages 12 et 13) illustre la mise en œuvre du processus.

## Encadré 1 : Norme de performance 4 de l'IFC - Sécurité

### Personnel de sécurité

12. Si le client emploie, directement ou dans le cadre d'un contrat de services, des agents pour assurer la sécurité de son personnel et de ses biens, il évaluera les risques posés par ses dispositifs de sécurité aux personnes sur le site du projet ou à l'extérieur de ce dernier. Lorsqu'il prendra ces dispositions, le client respectera les principes de proportionnalité, de bonnes pratiques internationales<sup>a</sup> en matière d'embauche, de règles de conduite, de formation, d'équipement et de surveillance de ce personnel, ainsi que la législation nationale applicable. Le client procédera à des enquêtes raisonnables pour s'assurer que les agents chargés d'assurer la sécurité ne sont pas soupçonnés d'avoir participé à des actions abusives ; veillera à ce que lesdits agents reçoivent une formation adéquate à l'utilisation de la force (et le cas échéant, l'utilisation des armes à feu), et à une conduite appropriée envers les employés et les Communautés affectées, et leur imposera d'agir conformément aux lois applicables. Le client n'autorisera pas le recours à la force sauf à des fins préventives ou défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace. Le client mettra en place un mécanisme de règlement des griefs permettant aux Communautés affectées d'exprimer leurs préoccupations quant aux mesures de sécurité et aux actions du personnel de sécurité.

13. Le client évaluera et justifiera par écrit les risques associés au déploiement d'agents de sécurité de l'État pour assurer les services de sécurité dans le cadre du projet. Le client prendra les dispositions nécessaires pour s'assurer que le personnel de sécurité agit conformément aux dispositions du paragraphe 12 ci-dessus, et encouragera les autorités publiques pertinentes à communiquer au public les mesures de sécurité concernant les installations du client, sauf s'il existe des raisons impérieuses de ne pas les diffuser.

14. Le client mènera une enquête pour toute allégation crédible d'acte illicites ou de violations du personnel de sécurité et prendra des mesures (ou imposera aux parties appropriées de prendre des mesures) pour empêcher que ces actions ne se reproduisent, et informera les pouvoirs publics des actes illicites et abusifs.

a. Notamment des pratiques conformes au Code de conduite pour les responsables de l'application des lois établi par les Nations unies (ONU) et aux Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois (ONU).



La Norme de performance 4 de l'IFC (paragraphe 12 à 14) décrit les exigences de l'IFC concernant l'évaluation et la gestion des risques de sécurité liés aux forces de sécurité privées et publiques.<sup>3</sup> Du fait du niveau d'influence différent de l'entreprise sur la sécurité privée qu'elle peut gérer activement, par rapport à la sécurité publique avec laquelle l'entreprise devra collaborer mais sans avoir de niveau de pouvoir de décision, les attentes de la NP4 sur l'entreprise sont supérieures dans le cas de l'utilisation de sécurité privée. (Voir le Tableau 1.)

La Norme de performance 4 prévoit que les entreprises tiennent compte des risques de sécurité POUR les communautés ainsi que des risques de sécurité PROVENANT des communautés.

<sup>3</sup> Voir également la Note d'orientation n°4 de l'IFC sur la Norme de performance 4, qui fournit des conseils utiles et des bonnes pratiques sur les exigences de la Norme de performance 4.

**Tableau 1. Contrôle et responsabilités de l'entreprise**

Sécurité privée	Sécurité publique
<b>Niveau de contrôle de l'entreprise et capacité d'influence correspondante, en vertu de la NP 4</b>	
L'entreprise a un niveau élevé de contrôle direct sur la sécurité privée	Le contrôle des forces de sécurité publiques sort généralement du contrôle direct d'une entreprise et la capacité d'influence peut varier considérablement
Les attentes de la NP4 visent à respecter les standards relatifs à l'embauche, au comportement, à la formation, à l'équipement et à la surveillance	Les attentes de la NP4 se concentrent sur l'engagement de l'entreprise avec les autorités publiques et sur les efforts pour influencer les résultats lorsque cela est possible
Les termes du contrat sont déterminants	L'entreprise doit déployer tous ses efforts pour obtenir un accord sur les règles d'engagement et de conduite - documentées, si possible, dans un Protocole d'accord ou un accord similaire
<b>Responsabilités de l'entreprise en vertu de la NP 4</b>	
Évaluation des risques et mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de recrutement, de formation et d'emploi des forces de sécurité privées	Évaluation des risques provenant des forces publiques déployées pour fournir des services de sécurité
Conduite et utilisation appropriées de la force par le personnel de sécurité	Communication des principes de bonne conduite et encouragement des forces de sécurité publique à mettre en œuvre les bonnes pratiques et à rendre publics les dispositifs de sécurité
Mécanisme de règlement des griefs concernant les problèmes de sécurité	
Communication et discussion avec les travailleurs et les communautés concernant les dispositifs de sécurité	
Examen des allégations des actes illicites commis par le personnel de sécurité	

## PRINCIPES CLÉS

Les bonnes pratiques concernant le recours aux forces de sécurité reposent sur le concept selon lequel la sécurité et le respect des droits humains peuvent et doivent être cohérents. Cela se traduit par la mise en œuvre de politiques et de pratiques qui garantissent que la sécurité est assurée de manière responsable, chaque réponse étant proportionnelle à la menace. Une communication proactive, l'engagement de la communauté et la réparation des griefs sont essentiels à cette approche, souvent par le biais d'une collaboration entre les services de sécurité et les services de relations communautaires. Les considérations de genre sont également importantes, les femmes vivant souvent des expériences et des interactions différentes avec le personnel de sécurité. Ces idées sont développées dans cinq principes de bonnes pratiques présentés à la Figure 1 et discutés ci-dessous.

**Figure 1 :** Cinq Principes de bonne pratique



## Liens entre la sécurité (NP 4) et les autres Normes de performance

L'expérience a montré que les tensions entre les entreprises et les communautés sur tout problème peuvent rapidement et facilement se transformer en problème de sécurité. Même des petits conflits sur toute type de problème d'ordre environnemental ou social - qu'il s'agisse de l'eau, du manque d'avantages perçus, de la pollution ou des conditions de travail - peuvent soudainement se transformer en une manifestation spontanée aux portes du projet ou au blocage d'une route d'accès, entraînant une situation sécuritaire pour laquelle une entreprise est susceptible de ne pas être préparée. De même, les actions appropriées du personnel de sécurité dans le contexte de rassemblements ou de grèves syndicales (NP 2), de la réinstallation involontaire des ménages (NP 5), ou l'activisme des communautés autochtones (NP 7) sont essentielles pour garantir les droits et la sécurité des communautés locales et de la réputation des entreprises et des gouvernements du monde entier. Dans ce contexte, la Norme de performance 4 doit être lue conjointement avec toutes les autres Normes de performance.

Les entreprises doivent considérer que l'identification et la gestion des risques de sécurité font partie du Système global de gestion environnementale et sociale décrit dans la Norme de performance 1.

## Engagement des communautés et Mécanisme de règlement des griefs concernant les questions liées à la sécurité<sup>4</sup>

L'établissement du lien entre la sécurité et les relations communautaires est la solution. L'engagement communautaire est un aspect central d'un bon programme de sécurité, et les bonnes relations avec les employés et les communautés locales peuvent contribuer de manière substantielle à la sécurité générale dans la zone du projet. Les entreprises peuvent éviter les silos opérationnels internes en veillant à ce que leur personnel de sécurité se coordonne régulièrement avec les autres services, comme par exemple, les Relations communautaires et les Ressources humaines. Grâce à son service des Relations communautaires, une entreprise peut partager des informations avec les communautés sur les dispositifs de sécurité, les politiques de sécurité de l'entreprise et la conduite prévue du personnel de sécurité. Le dialogue avec les communautés sur les problèmes de sécurité peut également aider une entreprise à identifier les risques potentiels et les préoccupations locales, et peut servir de système d'alerte précoce. (Voir l'Encadré no 2.)

**Les membres de la communauté doivent savoir où adresser leurs plaintes concernant la conduite du personnel de sécurité.** Peuvent-ils déposer de telles plaintes dans le

<sup>4</sup> Voir également les lignes directrices de l'IFC (en anglais) « Addressing Grievances from Project-Affected Communities » : [www.ifc.org/GPN-Grievance](http://www.ifc.org/GPN-Grievance).

cadre du mécanisme général de règlement des griefs de l'entreprise ou existe-t-il un mécanisme spécifique aux problèmes de sécurité - voire même, un autre mécanisme de plainte (par exemple, dans le cadre du système de justice local) ? Les entreprises doivent disposer d'un processus clair et le communiquer. Tout aussi important est le fait que les membres de la communauté doivent savoir qu'ils peuvent faire connaître leurs griefs sans crainte d'intimidation ou de représailles. Sachant que les agents de surveillance sont souvent le premier point de contact avec les membres de la communauté aux portes du projet, ils doivent également connaître le rôle qu'ils doivent jouer dans les relations communautaires et le mécanisme de règlement des griefs et tout problème important nécessitant de communiquer avec les communautés locales.

### Questions d'égalité entre les hommes et les femmes

Les considérations de genre sont également importantes, sachant que les femmes vivent souvent des expériences et des interactions différentes avec le personnel de sécurité. Par exemple, le potentiel de harcèlement sexuel ou de violence sexuelle à l'égard des femmes peut augmenter du fait d'une présence plus importante des forces de sécurité privées ou publiques dans une zone de projet. Le fait de consulter les femmes séparément peut permettre de mettre à jour des perspectives importantes et aider les entreprises à identifier une gamme plus complète de risques potentiels et de préoccupations de la communauté. Dans le même temps, la sensibilisation du personnel de sécurité aux questions de genre culturellement spécifiques et leur respect peuvent

#### Encadré 2 : Liens entre les rôles des services de sécurité et des services de relations communautaires

**De nombreuses entreprises ont amélioré leur situation sécuritaire et leurs relations avec les communautés locales grâce à une collaboration et une coordination accrues entre leurs personnels en charge des relations communautaires et le personnel de sécurité.** L'attitude et le comportement du personnel de sécurité en lien avec la population locale se reflètent généralement directement sur l'entreprise, et risquent d'affecter les relations entreprise-communauté, que ce soit de manière positive ou négative. Les responsables des relations communautaires peuvent transmettre les plaintes de la communauté ou les problèmes de sécurité, alerter le personnel de sécurité des sources de contestation entre les communautés locales et l'entreprise qui pourraient poser des risques pour la sécurité, et aider à communiquer des informations importantes sur la sécurité auprès de la population locale. Les membres de la communauté, à leur tour, peuvent souvent identifier les risques potentiels et les préoccupations locales (que le service de sécurité n'a peut-être pas identifiés), et peut contribuer à améliorer la sécurité en fournissant des informations locales et des alertes précoces.

aider la population locale à accepter sa présence. Certaines entreprises ont réussi à améliorer l'acceptation culturelle et à réduire les tensions en recrutant des agents de sécurité de sexe féminin, en particulier dans les situations où les interactions entre les agents de sécurité et les femmes de la communauté sont fréquentes.

### **Le Principe de proportionnalité dans les réponses de sécurité**

**Le principe de proportionnalité signifie que l'intensité de toute réponse de sécurité doit correspondre à la nature et à la gravité de la menace ou de l'infraction.** Conformément à la Norme de performance 4, les entreprises « n'autorisera pas le recours à la force sauf à des fins préventives ou défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace ». <sup>5</sup> Le personnel de sécurité doit avoir reçu l'instruction d'agir avec retenue et vigilance en privilégiant la prévention des morts accidentelles et des blessures corporelles et la recherche de résolution pacifique aux conflits. <sup>6</sup>

### **Sécurité et droits humains**

**Assurer la sécurité et respecter des droits humains peuvent et doivent être cohérents.** <sup>7</sup>

La relation entre les droits humains et la sécurité correspond à l'engagement de la Norme de performance 1 selon lequel « les entités poursuivant des activités économiques doivent respecter les droits humains, c'est-à-dire éviter de porter atteinte aux droits d'autrui et remédier aux impacts défavorables sur les droits humains que leurs activités peuvent avoir causés ou favorisés. » <sup>8</sup>

Les interactions avec les forces de sécurité peuvent affecter les droits et la sécurité des individus et des communautés. Dans les situations les plus extrêmes, le recours à la force meurtrière peut entraîner la perte de vie. L'utilisation d'une force excessive, ainsi que la détention illégale, peut également menacer le droit à la liberté et à la sécurité de la personne. D'autres impacts possibles incluent des limitations à la liberté de mouvement ou de rassemblement ou d'expression, voire à des restrictions à la liberté d'association des employés. Les entreprises ont la responsabilité d'assurer le recrutement, la formation, le comportement et la supervision appropriés du personnel de sécurité privé. Elles doivent également encourager le personnel de sécurité publique à agir avec retenue pour répondre aux situations liées au projet. Les membres de la communauté doivent également pouvoir s'engager avec une entreprise et enregistrer des plaintes sans crainte de représailles.

---

<sup>5</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 12.

<sup>6</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 29.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Norme de performance 1 de l'IFC, paragraphe 3.

## Figure 2: Principales étapes de l'évaluation et de la gestion des risques et des impacts de sécurité

Bleu en italiques — Questions clés à poser par les entreprises Vert — Moyens de documentation possibles

1



(Chapitre II)

### Évaluer les risques

L'évaluation des risques de sécurité peut être simple et directe dans les contextes à faible risque. Le responsable de la sécurité – dans l'idéal avec la contributions des autres services – doit tenir compte des points suivants :

- ▶ **Risques de sécurité** (page 23)  
*Que pourrait-il se produire raisonnablement qui nécessiterait un certain type d'action par la sécurité (agents de sécurité, police, armée) ?*
- ▶ **Réponse de sécurité** (p. 24-25)  
*Comment le personnel de sécurité est-il susceptible de réagir et de répondre à ces risques identifiés ?*
- ▶ **Impacts potentiels** (p. 26-29)  
*Quels sont les impacts potentiels de cette réponse, en mettant l'accent sur les impacts pour les communautés plus particulièrement ?*

Documenter les résultats de ce processus grâce à un Tableau des enjeux (p. 30) ou tout autre format simple (par exemple, feuille Excel) qui identifie les risques, les réponses et les impacts potentiels.

3



(Chapitre III)

### Gérer la sécurité privée

Les agents de sécurité privés peuvent être des employés de l'entreprise ou recrutés par un prestataire de sécurité tiers. Dans l'un ou l'autre cas, les entreprises sont tenues de veiller à ce que les normes minimales soient respectées, soit par leurs propres contrats et forces de l'ordre, soit par la supervision des prestataires de sécurité privés. Cela mérite de porter l'attention sur :

- ▶ **la vérification** (pp. 46-47)  
*Qui fournit la sécurité ? Est-ce que les antécédents des agents de sécurité sont sujets à préoccupation ?* Les entreprises doivent mener des enquêtes raisonnables pour assurer qu'aucun agent n'a eu d'antécédents d'abus ou de malhonnêteté. Cela peut nécessiter des contrôles ou des vérifications croisées avec d'autres entreprises, les représentants du gouvernement national ou de gouvernements étrangers, les agences des Nations unies, etc., selon le contexte du pays.
- ▶ **Assurer le recours approprié à la force** (p. 46, 48) (pp. 46, 48)  
*Les agents de sécurité savent-ils ce que l'on attend d'eux ? Sont-ils prêts à réagir avec une force appropriée et proportionnelle dans n'importe quelle situation ?* Les entreprises doivent utiliser leurs politiques et procédures, renforcées par une formation, pour fournir des instructions claires aux agents de sécurité qu'elles emploient directement. Il peut s'agir simplement d'inclure une clause dans le contrat de travail fixant les attentes qui seront suivies d'une formation.
- ▶ **Formation** (page 49)  
*Que doit faire un agent de sécurité si un membre de la communauté s'approche d'une manière non menaçante ? D'une manière menaçante ?* La formation doit se concentrer sur le comportement et le recours à la force appropriés. Dans des contextes à faible risque, il peut s'agir d'effectuer une courte analyse des politiques et procédures, enregistrées dans un journal, pour assurer que les agents comprennent comment ils doivent répondre aux interactions et scénarios les plus fréquents.
- ▶ **Équipement** (p. 49, 51)  
*Les agents de sécurité sont-ils bien équipés pour faire leur travail correctement et en toute sécurité ?* Cela signifie généralement de les équiper d'un uniforme identifiable et de certains types de dispositifs de communication (en règle générale, une radio). Dans certains cas, des armes non létales, telles que du gaz poivré, peuvent être fournies. La décision d'armer les agents de sécurité avec une force meurtrière, comme une arme à feu (p. 51-52), est une décision sérieuse qui doit découler de l'évaluation des risques, et s'accompagner d'un programme de formation spécifique.
- ▶ **Suivi** (p. 53)  
*Les agents de sécurité s'acquittent-ils de leur mission de manière professionnelle et appropriée ?* Les entreprises doivent vérifier que les politiques et procédures demeurent pertinentes, et que les agents de sécurité les connaissent et les respectent.

Les entreprises qui sous-traitent les services de sécurité assument la responsabilité de surveiller les prestataires de sécurité tiers, pour assurer le contrôle, le recours à la force, la formation, l'équipement et le suivi appropriés des agents de sécurité.

## 4



(Chapitre IV)

## Gérer la relation avec la sécurité publique

En particulier dans les contextes à faible risque, les entreprises peuvent avoir des interactions limitées avec les forces de sécurité publique, ce qui est particulièrement vrai avec les forces nationales, comme l'armée ou la marine. Pourtant, la plupart des entreprises sont susceptibles d'avoir besoin du soutien d'au moins la police locale dans le cas d'un incident, et il est important de comprendre qui répondra et comment. L'accent est placé sur l'évaluation et l'engagement, en s'appuyant sur des questions clés, telles que :

► **Réponse de la sécurité publique** (pp. 62–65)

*A quel moment les forces de sécurité publique sont-elles susceptibles d'être impliquées ?* (par exemple, uniquement lorsqu'elles sont appelées ou éventuellement, dans d'autres cas ?) *Quel type de personne ou d'unité est susceptible de répondre ?* (par exemple, quel type de capacité, de mandat, de réputation, etc., a-t-elle, et comment la réponse peut s'appliquer aux scénarios probables impliquant l'entreprise ?)

► **Engagement** (pp. 65–74)

*Existe-t-il des possibilités d'établir une relation avec la police ou les autres forces de sécurité publique pertinentes ?* Les entreprises sont encouragées à contacter les autorités, de préférence avant tout problème, pour comprendre les déploiements potentiels et, dans la mesure du possible, encourager le recours approprié et proportionnel de la force. Dans des contextes à faible risque, il peut s'agir de simplement se présenter au commandant de la police locale et de commencer à discuter sur le moment et la manière dont les autorités sont susceptibles de répondre à des incidents dans l'entreprise ou impliquant le personnel de l'entreprise.

► **Documentation** (p. 75)

Les entreprises doivent documenter leurs efforts d'engagement, qu'ils soient ou non couronnés de succès (par exemple, dans un journal de bord des réunions, indiquant les dates, les participants et les thèmes clés.

## 5



(Chapitre III, pp. 52-53. Chapitre VI)

## Traiter les plaintes

Lorsque des problèmes de sécurité surviennent ou que les communautés font part de leurs plaintes, les entreprises doivent s'assurer qu'elles disposent de moyens pour y répondre. Cela implique généralement :

► **De recevoir les plaintes** (p. 94)

Comment les communautés peuvent-elles partager des informations sur des allégations ou des incidents ? (Quel est le mécanisme de règlement des griefs de l'entreprise ?) Comment les plaintes sont-elles enregistrées et les informations recueillies ?

► **D'évaluer les plaintes** (p. 95)

Comment les plaintes sont-elles prises en compte ? Quel type d'enquête est menée concernant des problèmes plus graves ? (Quelle est la procédure d'enquête de l'entreprise ?) Les entreprises doivent dans tous les cas enregistrer leurs informations, leurs analyses et toutes les conclusions ou recommandations dans une note de base ou un rapport d'incident.

► **Rapports** (p. 95)

Les actes illégaux allégués doivent être signalés aux autorités compétentes.

► **Agir et surveiller** (pp. 95–96)

Que peut-on faire pour prévenir toute récurrence ? Des actions correctives sont-elles nécessaires pour les parties intéressées ? Les entreprises sont encouragées à identifier les leçons apprises et à les intégrer dans les pratiques futures et, le cas échéant, à les communiquer aux parties prenantes externes.

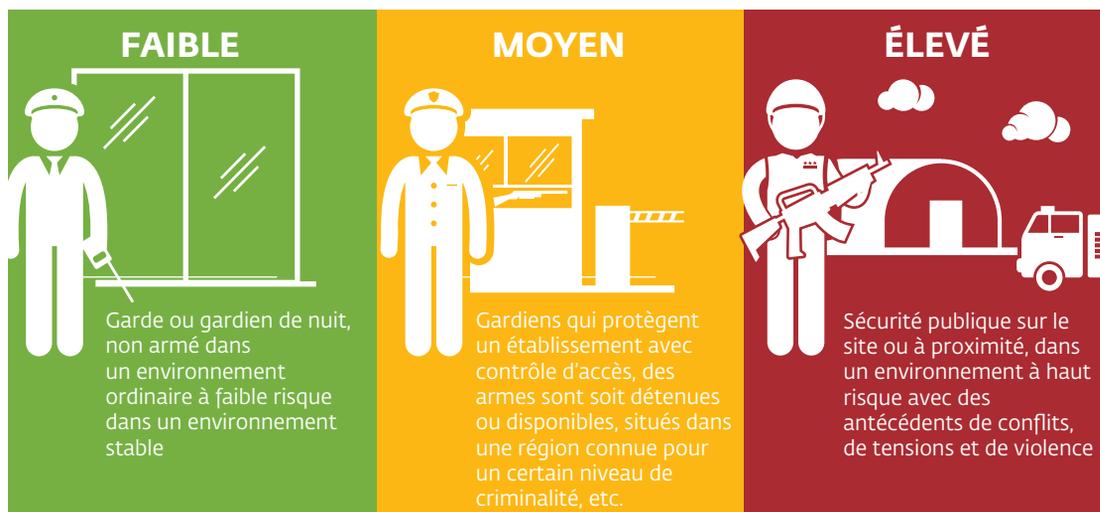
## MISE EN ŒUVRE DE LA NORME DE PERFORMANCE 4

Ce Manuel fournit des conseils pratiques et à l'échelle du projet pour les clients de l'IFC et les autres entreprises du secteur privé opérant dans des marchés émergents afin de mieux comprendre et mettre en œuvre les dispositions relatives à la sécurité décrites dans la Norme de performance 4. Tout comme la Norme de performance 4, ce Manuel s'applique aux entreprises de toutes tailles et niveaux de risques qui opèrent

dans n'importe quel pays ou secteur. Des lignes directrices spécifiques sont fournies tout au long du document, afin de différencier les attentes de la NP4 visant les entreprises exposées à des risques plus faibles de celles

Le niveau d'effort doit être fondé sur le risque.

**Figure 3 :** La gradation du personnel de sécurité correspondant au niveau de risque



qui sont exposées à des risques et des impacts de sécurité plus complexes et difficiles. (Voir la Figure 3.)

## AUTRES NORMES INTERNATIONALES SUR LA SÉCURITÉ

Il est important pour les entreprises de connaître les autres normes internationales relatives à la gestion de la sécurité. Cependant, le respect des normes suivantes (ou d'autres) ne remplace pas la responsabilité d'une entreprise d'effectuer une diligence raisonnable conformément à la Norme de performance 4 :

- *Code de conduite des Nations unies pour les responsables de l'application des lois*<sup>9</sup> (1979)  
Principes et conditions préalables pour que les responsables de l'application des lois

<sup>9</sup> [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx).

exercent leurs fonctions tout en respectant et en protégeant la dignité humaine et les droits humains

- *Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois*<sup>10</sup> (1990)  
Principes relatifs au recours à la force et à l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois
- *Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme*<sup>11</sup> (2000)  
Ensemble de principes reconnus à l'échelle internationale conçus pour orienter les entreprises dans le maintien de la sûreté et de la sécurité de leurs opérations dans un cadre opérationnel qui encourage le respect des droits humains (voir l'Encadré 3.)
- *Code de conduite international des entreprises de sécurité privées*<sup>12</sup> (2010)  
Principes et normes applicables aux entreprises de sécurité privées (entreprises fournissant des forces de sécurité)
- *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*<sup>13</sup> (2011)  
Norme internationale visant à prévenir et traiter le risque d'effets négatifs sur les droits humains liés à l'activité économique

### Encadré 3 : Norme de performance 4 et les Principes volontaires

Les *Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme* sont considérés comme une bonne pratique internationale et fournissent des conseils utiles aux entreprises. La Norme de performance 4 et les Principes volontaires placent l'accent sur l'évaluation et la gestion des risques et tiennent compte des risques et des impacts pour les entreprises et les communautés liés à l'utilisation des forces de sécurité privées et publiques. **Bien que la mise en œuvre des Principes volontaires ne soit pas une exigence de la Norme de performance 4, les deux se chevauchent de manière significative, et la mise en œuvre appropriée de l'une suggère généralement une large conformité avec l'autre.** Les Principes volontaires étaient à l'origine axés sur les industries extractives, mais un nombre croissant d'entreprises dans différents secteurs ont également décidé de les mettre en œuvre.

<sup>10</sup> [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx).

<sup>11</sup> [www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org).

<sup>12</sup> [www.icoca.ch/](http://www.icoca.ch/).

<sup>13</sup> [www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles](http://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles).



# CHAPITRE II

## Évaluer les risques pour la sécurité





# Évaluer les risques pour la sécurité

L'évaluation des risques potentiels de sécurité est la première étape pour déterminer le niveau et les types de dispositifs de sécurité dont une entreprise pourrait avoir besoin. Les décisions relatives à la question de l'armement de agents de sécurité ou à l'électrification des clôtures, par exemple, doivent reposer sur une analyse éclairée de la question de savoir si le niveau de risque exige de telles mesures, ainsi que sur l'impact potentiel de ces dispositifs sur les employés, les communautés locales et les membres du personnel de sécurité eux-mêmes

**Figure 4 :** Objectifs de l'évaluation de la sécurité des risques





La Norme de performance 4 décrit les exigences pour l'évaluation des dispositifs de sécurité d'une entreprise, y compris la sécurité privée<sup>14</sup> et la sécurité publique.<sup>15</sup> Le niveau d'effort nécessaire pour évaluer et gérer les risques de sécurité doit être proportionnel au niveau de risque de sécurité associé au projet et à son contexte opérationnel. Pour les clients qui ont des activités à faible impact dans des environnements stables, une évaluation des menaces et des risques connexes peut être relativement simple. Pour les opérations dans des environnements à risque élevé, le niveau d'analyse nécessaire sera une Évaluation des risques de sécurité (ERS) plus formelle et plus exhaustive qui devra tenir compte des aspects politiques, socioéconomiques ou militaires, des schémas et des causes de la violence, et des futurs conflits potentiels.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> « Si le client emploie, directement ou dans le cadre d'un contrat de services, des agents pour assurer la sécurité de son personnel et de ses biens, il évaluera les risques posés par ses dispositifs de sécurité aux personnes sur le site du projet ou à l'extérieur de ce dernier. » Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 12.

<sup>15</sup> « Le client évaluera et justifiera par écrit les risques associés au déploiement d'agents de sécurité de l'État pour assurer les services de sécurité dans le cadre du projet. » Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 13.

<sup>16</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 25.

## Principaux conseils pour les environnements à faible risque

Dans des contextes ordinaires où les risques sont limités et les impacts ne devraient pas être significatifs, une évaluation des risques de sécurité peut être un processus relativement simple. Les entreprises doivent tenir compte des menaces probables qui nécessiteraient une réponse du personnel de sécurité (comme des gardiens, des policiers, des militaires) et l'impact potentiel qu'une telle réponse pourrait avoir sur les membres de la communauté. Il est également important d'examiner si et comment la présence même de l'entreprise peut affecter la sécurité de la communauté locale.

### **ANALYSE DES RISQUES DE SÉCURITÉ : 10 QUESTIONS AUXQUELLES TOUTES LES ENTREPRISES DOIVENT RÉPONDRE**

L'analyse initiale d'une entreprise sur les risques de sécurité peut être effectuée par des consultants externes ou par des responsables de la sécurité au sein de l'entreprise, incluant dans l'idéal les contributions des différentes fonctions au sein de l'entreprise, telles que le Service des Relations communautaires, des Ressources humaines et des Relations gouvernementales. Certaines entreprises trouvent également utile de consulter des intervenants externes, tels que les représentants de la communauté, les autorités locales et la sécurité publique. Lorsque l'Étude d'impact environnemental et social (EIES) d'une entreprise est exhaustive et comprend une variété importante d'informations sur les risques et les impacts potentiels, l'évaluation des risques de sécurité peut intégrer et s'appuyer sur les informations de l'EIES. Bien que de nombreuses entreprises procèdent d'ores et déjà à l'évaluation des risques de sécurité d'un projet du point de vue de l'entreprise, celles-ci ne tiennent pas souvent compte des impacts potentiels sur les communautés.

**Il est important pour les entreprises de documenter les résultats de leur exercice d'analyse des risques.** (Voir l'Encadré 4.) De nombreuses entreprises utilisent un simple « Registre des risques » - un tableau spécifique des mesures de sécurité par rapport aux risques - pour répertorier les risques potentiels et les réponses de sécurité probables. Il peut être élaboré en suivant les étapes décrites ci-dessous, qui répondent aux 10 questions présentées dans la Figure

5. Les réponses aux huit premières questions (Étapes 1–8) permettront de remplir les colonnes du tableau. (Pour voir un modèle de tableau complété, avec des exemples de réponses données à des fins illustratives, voir la Figure 6 à la page 30.)

Même si l'évaluation des risques doit être effectuée le plus tôt possible, elle représente un outil précieux à toutes les étapes de l'exploitation. Elle doit être effectuée, même si aucune évaluation n'a été réalisée au début du projet.

## Encadré 4 : Documents clés de l'entreprise

Les entreprises de toutes tailles qui ont des activités dans n'importe quel contexte, doivent disposer d'un certain niveau de documentation qui reflète les politiques internes de gestion des risques liés à la sécurité. En plus de l'Évaluation des risques de sécurité et du Plan de gestion de la sécurité dans le cadre du projet, de nombreuses entreprises disposent également d'une politique de sécurité d'entreprise, d'une politique d'éthique et / ou des droits humains, et d'une politique sur le recours à la force.

Bien qu'il ne soit pas nécessaire de mettre en place chacune de ces politiques de façon indépendante, il est recommandé de couvrir ces informations sous une forme quelconque, leur étendue étant à adapter en fonction de la situation particulière du projet. Par exemple, les entreprises implantées dans des environnements complexes et à haut risque ont généralement une politique exhaustive sur le recours à la force sous forme de document standard, tandis que les entreprises implantées dans des environnements à faible risque peuvent simplement citer des protocoles relatifs à l'utilisation de la force dans le contrat de travail d'un agent de sécurité. Les entreprises utilisent également des plans d'intervention d'urgence, qui doivent également tenir compte du rôle approprié de la sécurité en cas d'urgence et de la manière dont elle sera gérée.

**Figure 5 :** Dix questions auxquelles toutes les entreprises doivent répondre



Étape n°1. Quels risques potentiels pour le projet peuvent nécessiter une réponse de sécurité ?

Répertorier toutes les menaces réalistes possibles qui sont susceptibles d'entraîner une intervention des forces de sécurité privées et / ou publiques, y compris les risques découlant des activités suivantes de l'entreprise :

- *L'environnement opérationnel*  
Les circonstances contextuelles (la pauvreté, la corruption, la criminalité, les problèmes historiques, tels que les revendications politiques non réglées ou les conflits fonciers non résolus), les menaces directes (le crime organisé, les mouvements anti-industrie, le terrorisme, les conflits violents / armés), les exigences de sécurité nationale (en particulier lorsque la présence de la sécurité publique n'est pas négociable)
- *Les relations avec les communautés locales*  
Directement liées aux activités de l'entreprise (le travail et le lieu de travail, la santé et le bien-être de la communauté, l'accès à la terre ou aux ressources naturelles, la réinstallation, l'indemnisation, l'afflux associé de populations), l'agitation due aux mesures que l'entreprise ne prend pas (les attentes non satisfaites de la communauté ou la perception que les bénéfices partagés sont insuffisants ou inéquitables)
- *La réponse de sécurité face à un incident*  
L'escalade due à des interactions passées qui ont augmenté les tensions avec les communautés

Le Tableau 2 dresse la liste de certains risques potentiels. (D'autres risques peuvent également s'appliquer.)

**Tableau 2. Exemples de risques potentiels**

Risques potentiels pour un projet nécessitant une réponse de sécurité		
Risques plus fréquents	Risques plus graves	Risques rares et sévères
Dans la majorité des projets, certains de ces risques sont susceptibles de se produire.	Les projets situés dans des environnements sécuritaires plus complexes peuvent être confrontés à ces risques.	Peu de projets sont susceptibles de rencontrer de tels risques, qui se produisent généralement dans des zones en conflit.
Intrusion	Cambriolage	Invasion/occupation des terres ou de la propriété de l'entreprise
Vandalisme	Agression	Emeute
Petits vols	Lutte armée	Prise d'otage
Barricades	Acte de sabotage sur les biens ou les opérations de l'entreprise	Enlèvement
Manifestations de la communauté	Fusillade ou autres utilisation d'armes offensives	Attaques sur les personnes ou les communautés provoquant des décès (par exemple, attentat, assassinat, etc.)

## Étape n°2. Quelle probabilité ces risques ont-ils de se produire ?

Pour chaque risque potentiel, évaluer la probabilité de sa survenue, en tenant compte des conditions actuelles et du contexte historique. Cette probabilité est souvent quantifiée à l'aide d'une échelle de Likert (0-5 ou 0-10), mais peut également être classée selon des catégories haute-moyenne-basse ou rouge-jaune-vert (modèle « code couleur »). L'exemple utilisé dans ce Manuel utilise une échelle allant de 1 (faible probabilité) à 5 (presque certain).

## Étape n°3. Que serait l'intervention de sécurité la plus probable ?

Identifier l'intervention de sécurité la plus probable pour chacun des risques : Comment réagirait la sécurité privée de l'entreprise ou la sécurité publique locale face à chaque type d'incident de sécurité ? Examiner à la fois *qui* (sécurité privée, sécurité publique ou les deux) est susceptible d'intervenir, ainsi que *comment* elles sont susceptibles de répondre. Le Tableau 3 dresse une liste des réponses hypothétiques. (D'autres réponses sont également possibles.) *Les réponses de couleur violet en italiques ne sont jamais appropriées, mais demeurent possibles.*

**Tableau 3.** Réponses potentielles du personnel de sécurité

<b>Moyens de dissuasion passifs</b>	
Contrôle d'accès	Mesures physiques pour empêcher l'accès ou le passage dans des zones restreintes, telles que des portes, les panneaux, des agents de sécurité, des clôtures, les systèmes de surveillance, etc.
Présence visuelle de la sécurité	Gardiens (ou chiens de garde) postés aux points d'accès pour vérifier les entrées et les sorties, mais dont la présence peut être dissuasive.
Observer et signaler	Les agents de sécurité observent, signalent et enregistrent les activités
<b>Moyens de dissuasion actifs</b> <i>(Les mesures qui ne sont jamais acceptables sont indiquées en violet en italiques)</i>	
Instructions verbales, avertissements, refus de passage / d'entrée	Les gardiens émettent des avertissements verbaux aux personnes qui tentent ou menacent de tenter de contourner les mesures de sécurité physique. Les avertissements peuvent inclure un avis selon lequel une sécurité supplémentaire est appelée.
Démonstration de force	Le nombre de gardes augmente ou montre leurs armes comme des indications visuelles d'une escalade potentielle de la réponse à la sécurité.

(suite)

Détention raisonnable	Les gardes détiennent les personnes qui ont été prises en flagrant délit d'intrusion ou de vol, etc., sur le site de l'entreprise pour une durée exclusivement limitée à la durée nécessaire pour l'arrivée de la police qui les prendra en charge.
<i>Intimidation ou harcèlement</i>	<i>Les gardes utilisent leur position (ou, en particulier, leurs armes ou leurs chiens de garde) comme outil pour intimider ou harceler les membres de la communauté, en particulier lorsqu'il n'existe aucun risque ou menace immédiate.</i>
<b>Escalade</b> <i>(Les mesures qui ne sont jamais acceptables sont indiqués en violet en italiques)</i>	
Utilisation de la force non létale	Les gardes utilisent une force non létale de manière défensive (par exemple, des matraques, des munitions non-létales) pour repousser une menace physique externe, sous réserve des protocoles d'utilisation existants.
Arrestation par les autorités publiques	Les gardes demandent l'intervention de la police pour appréhender et / ou arrêter les personnes présumées coupables d'actes criminels tels qu'un vol, une intrusion, une agression.
Force meurtrière (pour protéger la vie)	Les gardes utilisent la force meurtrière de manière défensive pour se protéger contre une menace immédiate pour la vie humaine, sous réserve des protocoles d'utilisation existants.
<i>Détention inappropriée</i>	<i>Les gardes détiennent les personnes soit pour une raison légitime, soit pour une période plus longue ou dans des conditions autres que ce qui est acceptable.</i>
<i>Recours inapproprié à la force</i>	<i>Les gardes utilisent la force non létale de manière offensive ou en dehors des protocoles acceptables de recours à la force, ou pour des raisons illégitimes (comme pour des activités criminelles, etc.).</i>
<i>Aggression ou torture</i>	<i>Les gardes détiennent des personnes et blessent une personne détenue physiquement ou psychologiquement.</i>
<i>Recours inapproprié à la force meurtrière</i>	<i>Les gardes utilisent la force meurtrière de manière offensive, ou en dehors des protocoles d'utilisation acceptable du recours à la force, ou pour des raisons illégitimes.</i>



Étape n°4. Dans le cas de la survenue d'un incident / d'une intervention lié(e) à la sécurité, quel serait l'impact sur *l'entreprise* ?

Évaluer les effets probables d'un incident de sécurité sur les « personnes, les biens ou la production » d'une entreprise, dans l'éventualité de sa survenue. Des impacts peuvent résulter de l'incident lui-même (comme la perte de biens due à un vol) ou de la réponse de sécurité à l'incident (par exemple, une opposition agressive à une manifestation pourrait provoquer une confrontation violente et risquer de causer des blessures aux employés de l'entreprise ou des dommages aux biens de l'entreprise).

Étape n°5. Quelle serait la gravité de ces impacts sur l'entreprise ?

Évaluer la gravité des impacts potentiels identifiés à l'Étape 4 sur l'entreprise. Cela peut être présenté par des classements quantitatifs ou qualitatifs. L'exemple utilisé dans ce Manuel utilise une échelle allant de 1 (impact très faible) à 5 (fermeture ou suspension des activités ou des opérations et / ou employés victimes de dommages physiques).

Étape n°6. Dans le cas de la survenue d'un incident / d'une intervention lié(e) à la sécurité, quel serait l'impact sur *la communauté*?

Considérer comment les membres de la communauté locale<sup>17</sup> peuvent être affectés par le personnel ou les dispositifs de sécurité. Il s'agit notamment des impacts dus à une intervention de sécurité en réponse à un incident, ainsi que des impacts dus à la présence du projet lui-même (y compris l'introduction de nouveaux dispositifs de sécurité potentiels, comme par exemple des clôtures, des points de contrôle, des chiens de garde ou des gardes de sécurité armés) :

- *Impacts dus à une réponse de sécurité*

Une réponse de sécurité peut provenir de la sécurité privée ou publique et peut avoir un impact sur un seul membre de la communauté ou sur la communauté dans son ensemble. Par exemple, un agent de sécurité privé ou un membre de la police locale peut se livrer à un comportement illégal lorsqu'il interagit avec une personne soupçonnée de vol, ou il peut utiliser une force excessive pour disperser une protestation communautaire. (Voir l'Encadré 5 pour des exemples de la façon dont les réponses à la sécurité peuvent entraîner une escalade des risques.)

- *Impacts dus à la présence du projet (et sa sécurité)*

Lorsqu'un projet est implanté dans un secteur largement non développé, sa présence à elle-seule peut créer des problèmes ou des impacts liés à la sécurité. Les clôtures de sécurité ou d'autres barrières physiques peuvent entraver l'accès à l'eau ou à d'autres zones ou routes publiques importantes. L'afflux de populations à la suite du projet et les augmentations associées des taux de criminalité ou des tensions communautaires peuvent avoir des répercussions indirectes et directes sur la sécurité.<sup>18</sup> L'introduction du personnel de sécurité dans la région peut également provoquer des tensions pendant les interactions entre les agents de sécurité et les membres de la communauté. Parce qu'un aspect de la sécurité consiste à contrôler les points d'accès clés, les agents de sécurité sont souvent le premier point de contact lorsque les membres de la communauté viennent dans la région pour demander (ou exiger) l'accès à la terre, à la voie publique ou à l'emploi. Ces interactions peuvent exposer l'agent de sécurité / ou le membre de la communauté à un risque si elles ne sont pas menées de manière appropriée.

Aussi bien les mesures de sécurité physique que les agents de sécurité peuvent avoir des impacts particulièrement importants sur les femmes, qui sont susceptibles de parcourir de longues distances pour les tâches domestiques. Elles peuvent être affectées de manière disproportionnée par la présence d'agents de sécurité (généralement masculins et potentiellement armés), qu'elles peuvent rencontrer au quotidien dans le cadre de leurs activités régulières. Dans certains cas, les femmes peuvent être victimes de harcèlement ou d'intimidation liés au genre ou peuvent être victimes de violences sexuelles. La consultation avec les représentants de la communauté, y compris les femmes, peut constituer une partie importante de l'identification et de l'évaluation des risques d'une entreprise.

---

<sup>17</sup> Il convient de noter que les « membres de la communauté » peuvent inclure des personnes qui contribuent à un risque de sécurité (comme des manifestants, des voleurs présumés, etc.) ainsi que ceux qui ne sont pas impliqués dans le projet de quelque manière que ce soit.

<sup>18</sup> Voir également les lignes directrices de l'IFC sur l'immigration interne induite par les projets (en anglais), « Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration » : [www.ifc.org/IB-Inmigration](http://www.ifc.org/IB-Inmigration).

## Encadré 5 : Nature dynamique des risques et des réponses de sécurité

En considérant les risques de sécurité, il est important de comprendre qu'une réponse de sécurité à un incident peut créer de nouveaux risques. Par exemple, si une nouvelle voie de transit est restreinte par une nouvelle clôture de sécurité et qu'un membre de la communauté contourne la clôture, les agents de sécurité peuvent considérer que cette personne est coupable d'intrusion. Si les agents de sécurité l'interceptent et la traite violemment, la personne est susceptible de ne pas se sentir respectée. Cette personne et d'autres membres de la communauté qui s'opposent également à l'accès restreint peuvent protester, en créant un barrage routier pour attirer l'attention sur leur grief. La police est généralement appelée pour faire face à une telle protestation, qui peut accroître le potentiel de violence - par exemple, une confrontation qui pourrait entraîner des tirs d'armes à feu. Si ce type d'escalade est observé par la société civile ou les médias locaux, elle peut être rapportée comme un événement dans lequel la police a tiré sur des membres de la communauté locale sur le site de l'entreprise.



Bien qu'il soit impossible de prendre en compte les effets secondaires potentiels de chaque incident, il est important de reconnaître la manière dont les réponses de sécurité peuvent à leur tour engendrer d'autres réactions et potentiellement une escalade. Il est essentiel que les forces de sécurité tentent de calmer les situations de sécurité autant que possible.

Étape n°7. Quelle serait la gravité de ces impacts sur la communauté ?

**Estimer la gravité sur la communauté des impacts potentiels** identifiés à l'Étape 6, en fonction de la gravité, de la propagation et du caractère irréversible que ces impacts pourraient avoir. L'exemple utilisé dans ce Manuel utilise une échelle allant de 1 (pas d'impact perceptible) à 5 (dommages physiques importants aux membres de la communauté).

Étape n°8. Quelles sont les mesures d'atténuation possibles qui suppriment ou réduisent les impacts négatifs ?

**Identifier les mesures potentielles d'atténuation des risques**, en tenant compte des risques potentiels pour la sécurité, des impacts sur l'entreprise et des impacts sur les communautés. Les mesures possibles d'atténuation peuvent diminuer le risque lui-même (et par conséquent la nécessité d'une réponse de sécurité) ou diminuer le potentiel d'impact négatif lorsqu'une réponse de sécurité est nécessaire. (La Figure 6 présente un modèle de tableau de mesures de sécurité par rapport aux risques complété).

Afin de *réduire la nécessité* d'une intervention de sécurité :

- **Rendre les comportements illégaux ou menaçants plus difficiles et moins attirants.** Utiliser des mesures de sécurité de niveau inférieur pour éviter la nécessité d'une réponse de niveau supérieur (par exemple, une clôture plus élevée, une présence visuelle plus importante de la sécurité).
- **Comprendre et atténuer les causes sous-jacentes des risques de sécurité.** Aborder les risques de sécurité en proposant une solution sociale (par exemple, réduire l'intrusion des membres de la communauté pour accéder à une source d'eau en fournissant un itinéraire direct vers la source d'eau ou en fournissant une nouvelle source d'eau). Assurer que les membres de la communauté ont accès à un mécanisme de règlement des griefs.<sup>19</sup>

Afin d'*améliorer l'efficacité* d'une réponse de sécurité :

- **Réduire le risque d'un recours inapproprié à la force.** Créer les conditions d'une force de surveillance professionnelle capable d'apporter une réponse appropriée et proportionnelle (par exemple par une vérification des antécédents lors du recrutement, une formation, un contrôle strict des armes et des munitions, une supervision).



<sup>19</sup> La Norme de performance 4 stipule que les entreprises « mettra en place un mécanisme de règlement des griefs permettant aux Communautés affectées d'exprimer leurs préoccupations quant aux mesures de sécurité et aux actions du personnel de sécurité. » Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 12.

Figure 6: Modèle de tableau risque-réponse

Étapes		1	2	3	4	5	6	7	8
		Probabilité		Impact sur l'entreprise		Impact sur la communauté		Atténuation	
[Risque 1]	<b>Risque de sécurité</b> <b>Vol</b>	<b>4</b> Contrôles des accès pour empêcher le vol ; les agents de sécurité privés peuvent appréhender des voleurs présumés et les remettre aux autorités	<b>2</b> Perte des biens de l'entreprise ; risque potentiel pour les employés si les voleurs prennent possession des biens par la force	<b>2</b> Les voleurs présumés peuvent être victimes de blessures ou de mauvais traitements pendant leur arrestation et / ou détention	<b>3</b> Vérifier que les agents de sécurité appliquent des lignes directrices claires pour toute arrestation ou détention de courte durée ; encourager la police à traiter les suspects de manière appropriée				
[Risque 2]	<b>Risque de sécurité</b> <b>Manifestation</b>	<b>3</b> Empêcher ou contrôler l'accès au site ; les forces de sécurité publiques peuvent réagir physiquement lorsque la manifestation devient violente	<b>4</b> Perturbations des opérations, en particulier l'accès au site et au transport du personnel ; possibilité de blessures sur les employés	<b>5</b> Blessures subies par une utilisation de la force (justifiée ou non) contre une manifestation ; ressentiment de la communauté envers l'entreprise	Vérifier que les agents de sécurité et la police disposent de protocoles clairs concernant les manifestants, en particulier en ce qui concerne le recours à la force ; le personnel en charge des Relations communautaires peut traiter les préoccupations des communautaires pour éviter toute manifestation.				
[Risque 3]	<b>Risque de sécurité</b> <b>Intrusion</b>	<b>2</b> Contrôles des accès pour empêcher l'accès, y compris une signalisation claire ; les agents de sécurité peuvent faire face à des personnes qui tentent de pénétrer sur le site	<b>2</b> Risque potentiel pour la sécurité et perturbation des opérations	<b>1</b> Frustration dans la communauté du fait que les voies d'accès / transit préexistantes ne sont plus disponibles ; les membres de la communauté peuvent être victimes de blessures si elles pénètrent dans les zones dangereuses du site.	Le personnel chargé des relations communautaires consulte la communauté sur les questions d'accès ; les agents de sécurité appliquent des protocoles clairs sur la façon de faire face de manière appropriée aux intrus et les éloigner des zones sécurisées				
[Risque 4]	<b>Risque de sécurité</b> <b>Harcèlement des femmes par les agents de sécurité</b>	<b>3</b> La présence des forces de sécurité génère une menace potentielle	<b>1</b> Impact immédiat limité ; impact secondaire potentiel pour les opérations et / ou la réputation suite à la réaction de la communauté	<b>4</b> Harcèlement verbal et / ou violation physique des membres de la communauté, en particulier les femmes	Clarifier les attentes en matière de comportement approprié dans les politiques et les procédures ; renforcement par le biais d'une formation régulière basée sur des scénarios ; assurer la mise en place d'un mécanisme de règlement des griefs				

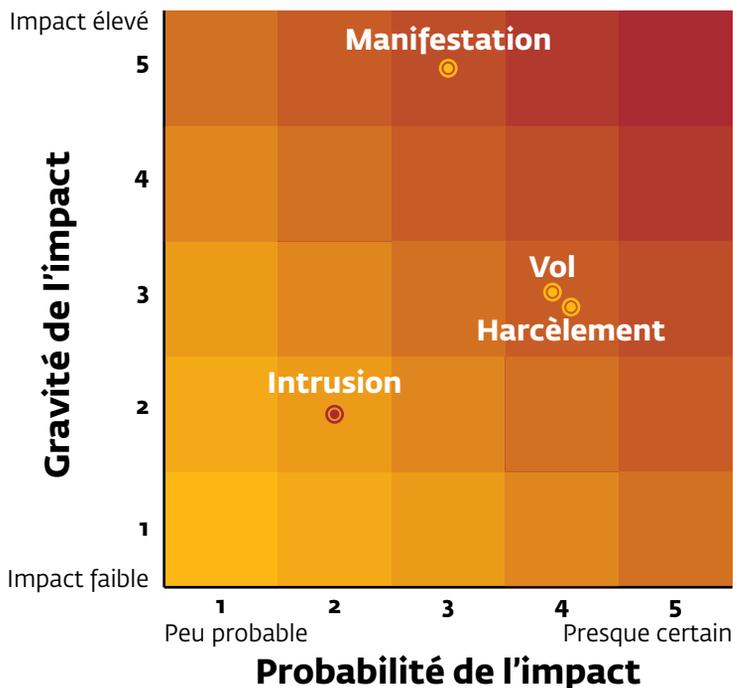
Dans ce modèle de tableau, les exemples hypothétiques sont cités à des fins illustratives. Les résultats réels doivent reposer sur le contexte spécifique de l'entreprise.

- **Réduire le risque d'un résultat plus grave dû au recours à la force.** Considérer l'autorisation d'accès à la force meurtrière et à son recours par le personnel de sécurité privé comme une exception qui doit être justifiée par le niveau de risque. Les armes peuvent augmenter, plutôt que diminuer, l'étendue des risques pour le personnel de sécurité et les communautés. Lorsqu'elles sont autorisées, les armes et les munitions doivent être soumises à des protocoles stricts et à des contrôles d'accès. Remarque : Les lois nationales peuvent interdire la possession d'armes létales par le personnel de sécurité privé.

Étape n°9. Quels risques doivent être atténués en priorité, en fonction de la probabilité et de la gravité de l'impact ?

Se concentrer sur les risques les plus significatifs - ceux qui sont les plus susceptibles de se produire et qui auront l'impact négatif potentiel le plus élevé (sur l'entreprise, la communauté ou les deux) s'ils se produisaient. Pour chaque risque identifié, tracer les « scores » de probabilité sur l'axe des X et le plus élevé des deux « scores » d'impact (impact sur l'entreprise ou impact sur la communauté) sur l'axe des Y. Cette valeur de l'axe Y identifie le risque le plus élevé, que ce soit pour l'entreprise ou la communauté. La grille simple qui en résulte (voir l'exemple de la Figure 7) peut fournir une première

**Figure 7 :** Exemple d'une carte des enjeux visant à hiérarchiser et à atténuer les risques



indication rapide aidant à orienter et hiérarchiser la gestion des risques de sécurité les plus imminents et les plus graves

Par exemple, en utilisant les quatre risques initiaux identifiés précédemment, il est possible de cartographier leur probabilité et leur gravité. Le vol (risque 1) est classé dans la catégorie 4 dans une échelle de probabilité allant de 1 à 5, ainsi la valeur de l'axe X est 4. L'analyse de la gravité de l'incident et de la réponse de sécurité probable a entraîné un score de 2 pour la gravité de l'impact sur l'entreprise et de 3 pour la gravité de l'impact sur la communauté. En prenant le score plus élevé, on obtient une valeur de 3 de l'axe Y. En faisant la même chose pour la protestation (risque 2), l'intrusion (risque 3) et le harcèlement (risque 4), l'on obtient une grille simple pour aider l'entreprise à visualiser les risques et à les hiérarchiser, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation. Il convient de noter à nouveau qu'il s'agit d'un exemple hypothétique et que la liste complète des risques (généralement plus de quatre) doit illustrer les circonstances réelles du projet. (Voir l'Encadré 6 pour obtenir des conseils sur la mise à jour du processus d'analyse).

### Encadré no 6 : Actualiser l'évaluation des risques de sécurité

**Il est recommandé que les entreprises maintiennent leurs informations de risques de sécurité à jour et que ces informations reflètent l'environnement opérationnel et les risques en cours.**<sup>a</sup> Il est recommandé d'évaluer les risques de sécurité une fois par an ou chaque fois que des événements ou des changements majeurs se produisent au niveau du projet (comme le passage de la construction à l'exploitation) ou au niveau opérationnel (comme un changement de gouvernement, une aggravation des troubles sociaux, une épidémie de santé, une crise économique ou tout autre impact significatif). Cela implique de revoir les hypothèses pour s'assurer que les analyses et les conclusions demeurent valides et qu'elles soient mises à jour au besoin.

**Lorsque le contexte opérationnel change, les entreprises doivent réévaluer les risques et les opportunités et modifier leur système de gestion de la sécurité en conséquence.** Au niveau national, les changements au sein du gouvernement, que ce soit par transition démocratique ou autrement, peuvent avoir un impact sur la stratégie d'engagement de l'entreprise avec les fonctionnaires et les forces de sécurité publiques, ce qui nécessite un changement d'approche. À un niveau plus local, lorsqu'un responsable de la police change, les relations de l'entreprise avec les forces de sécurité publiques seront susceptibles d'être ajustées en conséquence.

a. Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 25.

Étape n°10. Une Évaluation des risques de sécurité (ERS) complète est-elle nécessaire ?

Pour de nombreuses entreprises qui ont des activités dans des environnements de sécurité à risque faible ou moyen, le processus décrit ci-dessus est probablement suffisant pour comprendre et gérer les risques de sécurité potentiels. Une Évaluation des risques de sécurité est recommandée dans l'une ou l'autre des circonstances suivantes ou les deux :

- Les risques de sécurité pour l'entreprise sont élevés et / ou les impacts potentiels d'une réponse de sécurité sur les communautés peuvent être graves.
- Le contexte est particulièrement compliqué, ou les forces de sécurité publique sont susceptibles de jouer un rôle important.

### **PRÉPARATION D'UN PLAN DE GESTION DE LA SÉCURITÉ : POUR LES ENTREPRISES IMPLANTÉES DANS DES ENVIRONNEMENTS À HAUT RISQUE**

Dans des circonstances complexes et à risque élevé où une ERS complète est justifiée, l'évaluation des risques de sécurité doit être plus exhaustive et doit inclure une analyse plus détaillée de l'environnement opérationnel et des dispositifs de sécurité réels (ou proposés). Les composantes clés d'une ERS sont résumées dans la Figure 8 et décrits plus en détail ci-dessous. Elles comprennent une recherche documentaire, une évaluation du site, la prise en compte de scénarios et le développement ou l'ajustement des mesures d'atténuation. Il est important de noter que le processus d'évaluation dans les contextes à haut risque tient généralement compte d'une variété plus importante de réponses possibles face aux risques de sécurité (par exemple, par le biais de scénarios de remue-méninges/brainstorming), car il peut être plus difficile de prédire les résultats probables dans des circonstances complexes. Les entreprises qui sont dans cette situation doivent être sûres qu'elles disposent d'un nombre suffisant d'experts qualifiés (internes ou externes) pour gérer à la fois ce processus et les dispositifs de sécurité de l'entreprise.



**Figure 8 :** Composantes clés d'une ERS

Revue documentaire	Évaluation sur le site	Scénarios
<p>Pratique et bilan de sécurité de l'entreprise</p> <hr/> <p>Politiques, procédures et autres documents de sécurité de l'entreprise</p> <hr/> <p>Recherches sur l'environnement du pays et la situation sécuritaire</p>	<p>Observer le site du projet et les forces de sécurité</p> <hr/> <p>Interroger les représentants de l'entreprise et de la communauté, le fournisseur de sécurité privé et des fonctionnaires locaux</p>	<p>Envisager d'éventuels scénarios probables basés sur l'évaluation des risques</p> <hr/> <p>Analyser les réponses de sécurité probables</p>
Prévention et atténuation		Expertise de sécurité
<p>Identifier et hiérarchiser les principaux risques et les réponses probables</p> <hr/> <p>Élaborer des mesures de prévention et d'atténuation, ou les ajuster, pour remédier aux impacts potentiels</p>		<p>Assurer qu'un professionnel de la sécurité (interne ou externe) gère l'évaluation</p> <hr/> <p>Fournir des ressources suffisantes et accéder à l'évaluation d'appui</p>

### 1. Analyse documentaire

**Analyser les pratiques et les antécédents en matière de sécurité de l'entreprise :** Pour comprendre l'expérience passée de l'entreprise, il peut s'avérer nécessaire de passer en revue les antécédents historiques des incidents de sécurité, le cas échéant, y compris la manière dont les incidents ont été gérés et les résultats obtenus.

**Analyser les politiques, les procédures et les autres documents liés à la sécurité de l'entreprise,** comme par exemple :

- La Politique de sécurité de l'entreprise
- La Politique d'éthique et / ou des droits humains
- La Politique sur le recours à la force
- L'Évaluation des risques de sécurité et le Plan de gestion de la sécurité de l'entreprise (lorsqu'ils sont en place)

Les autres documents d'intérêt peuvent inclure un contrat de travail / les politiques d'un prestataire de sécurité privée ; tout Protocole d'accord (PA) ou tout contrat de même nature avec la sécurité publique (le cas échéant) ; toute analyse des antécédents et de la réputation des agents ou des unités de sécurité ; le mécanisme de règlement

des griefs et le dossier des plaintes ou des rapports d'incidents antérieurs, y compris la façon dont ils ont été traités ; les procédures d'enquête ; et le matériel de formation et / ou les programmes dispensés au personnel de sécurité. Une analyse peut également évaluer les processus passés et actuels de gestion de la sécurité et leur adéquation au niveau de risque présent dans l'environnement externe.

**Recherche et analyse du contexte du pays :** La prise en compte du risque potentiel dans l'environnement opérationnel plus large peut inclure le risque inhérent au pays, l'État de droit, la criminalité, l'environnement physique, le contexte socioéconomique, la gouvernance, la situation de conflit et les informations spécifiques au secteur d'activité qui pourraient affecter la situation sécuritaire. En plus des risques propres à chaque pays, il est également conseillé d'examiner le pouvoir et la réputation des forces de sécurité publique existantes.

**Recherche et analyse de la situation de sécurité nationale et / ou locale :** L'analyse de la situation sécuritaire prend souvent en compte la disponibilité et la réputation professionnelle de la sécurité privée, les antécédents et la réputation des forces de sécurité publique (comme la police ou l'armée) en matière de droits humains, et tout autre aspect significatif de la situation particulière d'une entreprise

## 2. Évaluation sur site

**Observation du site du projet et de toutes les forces de sécurité existantes :** Il s'agit notamment d'une simple observation visuelle de l'apparence, du professionnalisme, des activités et de la fourniture et du stockage des armes et des munitions du personnel de sécurité, et d'un examen de leur système de connaissances, de formation, de gestion et de suivi, de leur système de signalement d'incidents et du processus d'enregistrement des allégations ou des incidents.

Des entretiens avec les représentants de l'entreprise et de la communauté, ainsi qu'avec l'entreprise de sécurité privée et les fonctionnaires locaux, si cela est adapté et réalisable, peuvent fournir des informations précieuses.

## 3. Scénarios

**Prise en compte des différents scénarios et des différentes réponses de sécurité :** Dans des contextes difficiles, différentes réponses de

sécurité sont possibles pour chaque risque identifié. Afin de comprendre et de préparer les résultats potentiels, l'équipe en charge de la sécurité investit généralement dans un exercice d'analyse de scénarios et des réponses potentiels appropriés face aux menaces de sécurité probables.

« Je souhaite connaître toutes les questions qui préoccupent nos communautés. Si elles ne sont pas résolues de manière proactive, elles peuvent se résoudre dans la rue. Et il est souvent trop tard. »

— Directeur de la sécurité dans un site de grande taille à haut risque

#### 4. Mesures de prévention et d'atténuation

L'élaboration ou l'ajustement des mesures de prévention et d'atténuation nécessite souvent une prise en compte de la façon d'aborder l'éventail plus large des impacts potentiels découlant des scénarios, y compris éventuellement un processus de hiérarchisation. Le tableau des risques-réponses et une carte des enjeux peuvent aider une entreprise à déterminer les risques et les impacts qu'elle doit traiter comme une priorité absolue. La participation du personnel en charge des Relations communautaires dans la conception des mesures d'atténuation peut améliorer leur efficacité globale. Les recommandations initiales d'atténuation de haut niveau proposées dans l'ERS constituent souvent la base d'une série de mesures plus élaborées et formalisées, développées et décrites dans le Plan de gestion de la sécurité (voir le Chapitre V, « Préparation d'un Plan de gestion de la sécurité »).

#### 5. Implication de professionnels compétents

Dans les contextes à risque élevé, les Évaluations des risques de sécurité (ainsi que le Plan de gestion de la sécurité qui en découle) doivent être particulièrement détaillés et analytiquement rigoureux. Les entreprises peuvent effectuer cette évaluation (et développer le plan de gestion en interne), ou elles ont l'option de recruter un expert ou un cabinet de sécurité externe. Les professionnels de la sécurité doivent avoir 1) une expérience, une expertise et un accès suffisant aux personnes et à l'information au sein de l'entreprise ; 2) des compétences pour identifier et analyser les différents risques et réponses associées (pour le projet, les communautés environnantes et la réputation de l'entreprise) ; et 3) la capacité de proposer des stratégies d'atténuation des risques répondant aux exigences de la Norme de performance 4.



## DES CONSIDÉRATIONS DE SÉCURITÉ DISTINCTES PENDANT LES DIFFÉRENTES PHASES D'UN PROJET

Pour les projets d'ampleur moyenne à grande, la phase du projet - qu'il s'agisse de construction ou d'exploitation - affectera les risques et les besoins en matière de sécurité. La Figure 9 résume les principales responsabilités de l'entreprise, qui sont détaillées ci-dessous.

**Figure 9 :** Principales considérations de sécurité pendant les différentes phases d'un projet

Phase de construction	Passage de la construction aux opérations	Phase opérationnelle
<p>Conserver la responsabilité de surveillance</p> <hr/> <p>Vérifier que le l'entreprise de construction recrute, équipe, paie, administre et forme les forces de sécurité en cohérence avec les politiques et les programmes de l'entreprise</p> <hr/> <p>Coordonner soigneusement la sécurité entre l'entreprise et l'entreprise de construction</p>	<p>Gérer les attentes et soutenir une bonne communication</p> <hr/> <p>Prendre en compte un large éventail de menaces potentielles et mettre en place un environnement de sécurité bien développé</p> <hr/> <p>Faire appel à des agents de sécurité hautement expérimentés et formés</p>	<p>Assurer la cohérence des forces de sécurité</p>

### I. La Phase de construction

La phase de construction comprend toutes les activités qui se déroulent avant et pendant la principale étape de construction.. Elle se caractérise par des activités intensives de planification, de préparation et de déploiement de travailleurs et de matériaux de construction. Les risques fréquents pendant cette phase sont les suivants :

- Le nombre important de travailleurs (qui proviennent souvent d'autres régions) et les principaux mouvements de fournitures et d'équipements peuvent poser des risques importants de vol, d'extorsion, de chapardage et de délinquance interne chez les travailleurs ou d'autres personnes.
- Cette phase peut également poser des risques importants pour les communautés locales et prendre la forme d'accidents de la route, de conflits entre les travailleurs et les membres de la communauté, d'exploitation sexuelle, de contraintes sur les ressources naturelles et de potentiel d'introduction de l'abus d'alcool et de drogues, des risques pour la santé, etc.

La phase de construction sera généralement la période la plus difficile de l'ensemble du projet en matière de sécurité. Les activités de sécurité au cours de cette phase ont plusieurs objectifs, dont les suivants :

- Établir le cadre de sécurité (le système de gestion de la sécurité, qui comprend l'attribution des ressources, la structure de gestion et les politiques qui sont documentées dans le Plan de gestion de la sécurité), impliquant souvent des consultations avec les principales parties prenantes, y compris les communautés locales ;
- Protéger les activités préparatoires du projet ;
- Créer et renforcer les capacités des forces de sécurité ; et
- Coordonner les plans et programmes de sécurité avec l'organisme national de réglementation et les agences gouvernementales de sécurité publique.

Lorsque les entrepreneurs en construction assurent la sécurité du site :

- L'entreprise doit continuer à assumer la responsabilité de surveillance des activités de sécurité. En règle générale, les communautés ne font pas la différence entre les agents de sécurité gérés par les entrepreneurs et ceux gérés par l'entreprise, et elles sont susceptibles de tenir l'entreprise responsable de tout incident impliquant du personnel contractuel.
- L'entrepreneur doit recruter, équiper, payer, administrer et coordonner la formation du personnel de sécurité, conformément aux politiques et aux programmes de l'entreprise. Dans l'idéal, tous les entrepreneurs utiliseront le même fournisseur de services de sécurité afin d'éviter des normes inégales et la confusion sur les politiques de surveillance. Si ce n'est pas déjà le cas, ces questions doivent être convenues et coordonnées à l'avance.
- Au cours de cette phase, la sécurité doit être rigoureusement coordonnée entre l'entreprise et l'entrepreneur afin de prévenir les lacunes, la confusion et la perte de responsabilité. L'entreprise héritera de tous les précédents établis par l'entrepreneur tiers, il est donc essentiel que ceux-ci soient compatibles avec ses propres politiques

## II. Transition de la phase de construction à la phase opérationnelle

Pendant la phase de transition, à savoir le passage de la phase de construction à la phase opérationnelle, le ou les principaux entrepreneurs en construction démobiliseront la totalité de leurs effectifs. L'empreinte du projet et l'impact associé économique et sur l'emploi dans la zone locale peuvent diminuer de la manière suivante :

- Au fur et à mesure de l'évolution du projet, certains contrats prendront fin tandis que d'autres commenceront - ou seront sur le point de commencer. **La gestion des attentes et une bonne communication sont essentielles.** Les informations (ou la désinformation) concernant les changements dus au projet qui affecteront les membres de la communauté - en particulier en termes d'emploi et de terres - ont tendance à se

propager rapidement dans la population locale. Lorsque les attentes élevées générées par le projet en matière de continuité d'emploi et de bénéfices ne sont pas remplies, des tensions et des manifestations locales sont susceptibles de se produire, créant ainsi un risque pour la sécurité. Il est important de comprendre les promesses qui ont été faites aux différentes étapes du projet et par les différents acteurs impliqués dans le projet.

- **La période de transition allant de la construction à l'exploitation peut créer une incertitude parmi les communautés affectées.** Les groupes qui cherchent à soutirer des opportunités économiques continues (pour bénéficier d'avantages tels que des emplois ou des contrats de services) tentent souvent de profiter des conditions incertaines.
- **L'évaluation des risques de sécurité doit anticiper les problèmes de sécurité potentiels,** tels que les grèves et les ralentissements spontanés ou coordonnés, le harcèlement et la détention du personnel du transport et du personnel du projet, les contestations légales ou les autres perturbations provoquées par des groupes concernés, ainsi que les provocations de différentes factions. **Alors qu'une période de menace accrue est souvent inévitable, elle est généralement de durée relativement courte.** Ce risque peut être fortement diminué grâce à une communication proactive et à une bonne stratégie d'engagement communautaire, un plan d'engagement des parties prenantes et un mécanisme de règlement des griefs.

Avant le passage de la phase de construction à la phase opérationnelle, les aspects suivants doivent être en place ou finalisés :

- Un environnement de sécurité bien étudié et pleinement développé avec des contrôles d'accès, des mesures, des plans et des procédures de sécurité physique.
- Une force de sécurité avec un haut niveau d'expérience et de formation sur les compétences de base de la surveillance, le comportement approprié et le recours à la force. Il convient de noter que le personnel de sécurité subira également une réduction progressive de la main-d'œuvre lorsque le site sera opérationnel.

### III. Phase d'exploitation

Au cours de la phase opérationnelle, l'équipe de direction est susceptible d'examiner la fonction de sécurité en termes d'efficacité des coûts et de réduction de la main-d'œuvre. Il est important d'assurer la cohérence de la sécurité professionnelle dans les opérations. **Souvent, le plus grand risque pendant la phase opérationnelle est la complaisance.**





# CHAPITRE III

## Gestion de la sécurité privée





## Gestion de la sécurité privée

Le fait d'utiliser un certain type de sécurité privée, qu'il s'agisse d'employés internes ou de prestataires de sécurité contractuels, est une pratique courante pour de nombreuses entreprises opérant dans des marchés émergents. Il peut s'agir de surveiller un bâtiment situé au centre d'une zone peuplée ou de patrouiller des territoires plus éloignés, et cela peut concerner aussi bien un agent de sécurité ou un gardien de nuit qu'un contingent de gardes armés qui doivent rendre compte à plusieurs niveaux de leur hiérarchie. **Les décisions relatives au type, au nombre, aux responsabilités et à l'armement du**

**Figure 10 :** Aspects fondamentaux de la sécurité privée



personnel de sécurité privé doivent découler d'une évaluation des risques de sécurité et de réponses appropriées.

Bien que la sécurité privée puisse varier en termes de forme et de tâches, l'objectif de sa présence devra porter sur la protection des personnes et des biens, et la réduction des risques - généralement en gérant l'accès à la propriété, en dissuadant la criminalité, en protégeant la vie et en signalant les incidents lorsqu'ils se produisent.

La Norme de performance 4 au paragraphe 12 décrit les exigences relatives à l'évaluation des risques, et à l'embauche, aux règles de conduite, à la formation, à l'équipement et à la surveillance. Ces attentes s'appliquent de manière égale aux employés directs et aux employés contractuels. Même lorsque ces fonctions sont effectuées par une société de sécurité, l'entreprise conserve une responsabilité de surveillance afin d'assurer que ces attentes ont été satisfaites.

### Principaux conseils pour les environnements à faible risque

Comme pour les évaluations, la gestion de la sécurité privée peut être relativement simple dans des contextes à faible risque. Les entreprises doivent prendre les mesures suivantes :

- Contrôler les entrepreneurs ou les employés,
- Fixer des règles claires en matière de comportement, et
- Assurer une supervision managériale en déléguant des responsabilités.

Lorsque le personnel de sécurité privé est armé, un contrôle, une formation et une supervision supplémentaires s'imposent.

## 10 ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE LORS DU RECRUTEMENT D'UNE SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ PRIVÉE

Pendant le recrutement du personnel de sécurité privé (en qualité d'employés ou par l'entremise d'une société tierce), les entreprises doivent considérer et intégrer un large éventail de questions dans leurs contrats et procédures. La Norme de performance 4 comprend les domaines présentés dans la Figure 11 et sont décrits plus en détail ci-dessous.

### 1. Supervision

Le fait d'externaliser la sécurité avec des entrepreneurs n'externalise pas la responsabilité d'une entreprise de gérer la sécurité privée. La supervision et l'influence d'une entreprise

**Figure 11 :** Aspects à prendre en compte lors du recrutement d'une société de sécurité privée



	<p><b>Supervision</b></p> <p>Assumer le contrôle et la responsabilité du comportement et de la qualité des employés</p>	<p><b>Contrat</b></p> <p>Inclure les normes de performance et les dispositions relatives à la surveillance</p>	<p><b>Vérification</b></p> <p>Vérifier les antécédents et éviter de recruter toute personne ayant des antécédents d'abus</p>
	<p><b>Comportement</b></p> <p>Exiger un comportement approprié par le biais de politiques et de procédures, renforcées par la formation</p>	<p><b>Recours à la force</b></p> <p>Vérifier que la force n'est utilisée qu'à des fins préventives et défensives proportionnées à la nature de la menace</p>	<p><b>Formation</b></p> <p>Former les agents de sécurité au recours à la force, à un comportement approprié et aux armes à feu</p>
<p><b>Équipement</b></p> <p>Fournir aux agents de sécurité une identification, des dispositifs de communication et tout autre équipement nécessaire effectuer leurs tâches</p>	<p><b>Armes</b></p> <p>Équiper les agents de surveillance avec une force non létale et ne les armer que lorsque l'ERS le justifie</p>	<p><b>Incidents</b></p> <p>Assurer la capacité à recevoir et à évaluer les rapports d'incident et les autres plaintes</p>	<p><b>Surveillance</b></p> <p>Assurer une conduite appropriée dans le cadre d'une revue documentaire, d'audits, de formations et d'évaluations des rapports d'incidents ou des plaintes</p>

sur le comportement et la qualité de ses employés ou prestataires de services doivent être élevées. Alors qu'un fournisseur de sécurité privé appliquera sa propre hiérarchie de gestion, un membre de l'entreprise doit avoir une responsabilité officielle en matière de sécurité, y compris la gestion du fournisseur de sécurité privé.

## 2. Accord contractuel

La relation de l'entreprise avec la sécurité privée doit être gérée selon un processus formel. Pour le personnel de sécurité qui fait partie du personnel de l'entreprise, cela peut être réalisé

par un contrat de travail et des politiques et procédures internes de l'entreprise. Pour les sociétés de sécurité privées externes - comme pour tout entrepreneur - une entreprise doit expliciter ses attentes en matière de performance sous la forme d'un contrat détaillé ; l'entreprise doit également veiller à ce que les politiques et les procédures du fournisseur soient appropriées. Il est recommandé d'inclure dans le contrat des normes

Une entreprise peut externaliser sa sécurité, mais elle ne peut pas externaliser ses responsabilités.

pour la performance des tâches de sécurité et des attentes en matière de comportement, ainsi que des dispositions permettant à l'entreprise d'examiner les documents et le matériel pertinents et de contrôler les prestataires de sécurité régulièrement - et pour mettre fin aux services d'un prestataires lorsque les normes ne sont pas respectées.

### 3. Procédures de contrôle et de recrutement

La question de savoir *qui assure la sécurité est aussi importante que celle de savoir comment elle est assurée*. La Norme de performance 4 stipule que le client « procédera à des enquêtes raisonnables pour s'assurer que les agents chargés d'assurer la sécurité ne sont pas soupçonnés d'avoir participé à des actions abusives ». <sup>20</sup> Il peut s'agir par exemple d'enquêtes sur la réputation d'une société de sécurité avec les autres entreprises, des représentants des gouvernements étrangers, des missions de l'ONU, la Croix-Rouge internationale et le Croissant-Rouge, et d'autres entités. (Voir également l'Encadré 7.)

**Les entreprises ne doivent pas embaucher ou engager sciemment tout postulant ou toute entreprise qui aurait commis des abus ou des violations des droits humains dans le passé.**<sup>21</sup> Des efforts raisonnables doivent être déployés pour examiner les candidatures et les autres documents disponibles, y compris les casiers judiciaires. Il est recommandé aux entreprises d'examiner régulièrement les procédures de recrutement du prestataire de sécurité afin de confirmer que ses agents ont été correctement contrôlés.

**Les attentes en matière de comportement et de recours à la force doivent être communiquées en tant que conditions d'emploi et réitérées par une formation régulière.**(Voir le « Code de conduite », « Les principes du recours à la force » et « Formation », ci-dessous).

### 4. Code de conduite

**Les entreprises doivent exiger un comportement approprié du personnel de sécurité qu'elles emploient ou recrutent.**<sup>22</sup> Une entreprise doit exiger une conduite appropriée du personnel de sécurité qu'elle emploie ou engage. Ce personnel doit avoir reçu des instructions claires sur les objectifs de son travail et les actions autorisées. Ces instructions doivent s'appuyer sur la législation et les normes professionnelles en vigueur.<sup>23</sup> Il peut également être utile pour le personnel de sécurité de savoir comment contacter le mécanisme de règlement des griefs de l'entreprise et soumettre une plainte, sachant qu'il est souvent le premier point de contact pour les visiteurs (y compris les membres de la communauté) sur un site.

---

<sup>20</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 12.

<sup>21</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 31.

<sup>22</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 28.

<sup>23</sup> Ibid.

## Encadré 7 : Décider s'il faut recruter des agents de sécurité locaux

**Les entreprises doivent évaluer attentivement les opportunités (et les risques) des pratiques de recrutement locales.** Dans certains cas, cela peut être une solution proactive et bienvenue pour améliorer les relations d'une entreprise avec les communautés environnantes. L'emploi local fait souvent partie du programme de relations communautaires d'une entreprise, et le recrutement d'agents de sécurité locaux peut être une façon de fournir des emplois décents accessibles aux membres de la communauté. Les agents de sécurité qui font partie de la communauté et qui connaissent les coutumes locales peuvent servir de point de contact positif et visible entre l'entreprise et la communauté.

Pourtant, dans certains cas, des agents de sécurité ont été forcés par leur famille ou des amis d'agir de manière incompatible avec leur rôle de prestataire de sécurité. Dans certains cas, le recrutement à l'échelle locale peut amener les agents de sécurité à être partagés entre l'entreprise et leur communauté lorsque des tensions se produisent entre les deux.

Une entreprise implantée dans plusieurs sites dans un pays du Moyen-Orient a analysé chaque scénario et a décidé de recruter des agents de sécurité locaux sur un site du projet, tandis que sur un autre site, un cabinet de sécurité international employant des agents provenant de l'extérieur de la région (mais familier avec la langue locale et les attentes culturelles) a été recruté. Dans le premier cas, la société a déterminé que le recrutement des membres de la communauté pour assurer la sécurité offrait des avantages locaux suffisants (grâce à l'emploi) et un réconfort aux communautés environnantes (pour contrer la méfiance envers les étrangers) pour justifier l'instauration de programmes de formation plus approfondi pour aider les nouvelles recrues à respecter les normes internationales en matière de sécurité. En revanche, sur le deuxième site, l'entreprise était préoccupée par les factions et les conflits locaux (identifiés dans l'évaluation des risques) et a conclu que des professionnels de la sécurité externes hautement qualifiés étaient les mieux placés pour faire face aux risques potentiels.

Il est conseillé aux entreprises d'évaluer leur contexte spécifique, d'envisager différentes options et de mesurer avec prudence les points positifs et négatifs potentiels pour déterminer la solution de sécurité la plus appropriée pour un site particulier du projet.



## 5. Principes sur le recours à la force

Les agents de sécurité privée doivent respecter la politique spécifique sur le recours à la force, souvent décrite dans le contrat de travail et / ou l'étendue des activités d'un agent (pour le personnel de sécurité employé directement par l'entreprise) ou figurant comme une série de protocoles indépendants et / ou inclus dans le Plan de gestion de la sécurité et les politiques des fournisseurs de sécurité privés (pour le personnel de sécurité contractuel). Les agents de sécurité doivent savoir comment ils doivent réagir et utiliser correctement les outils disponibles (par exemple, des armes ou d'autres mesures) pour faire face à une menace. La politique doit préciser que **le recours à la force ne sera pas autorisé « sauf à des fins préventives ou défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace. »**<sup>24</sup> La force est autorisée uniquement en dernier ressort et dans le respect des droits humains.<sup>25</sup> L'utilisation appropriée de la force doit être incluse dans le programme de formation à la sécurité et toute utilisation de la force physique devrait être signalée et évaluée par l'entreprise.<sup>26</sup>

Lorsque la fourniture et / ou la possession d'armes à feu est nécessaire, toute arme à feu en circulation avec des munitions doit être sous licence, immatriculée selon les lois nationales, enregistrée, conservée dans un lieu protégé, marquée et éliminée de manière appropriée.<sup>27</sup> En plus des procédures d'entreposage et d'élimination, le fournisseur de sécurité doit disposer de procédures pour délivrer des armes et les protéger lorsqu'elles sont en possession de l'agent de sécurité. Les entreprises sont invitées à examiner ces procédures et à demander les dossiers de délivrance des armes régulièrement. Tout agent de sécurité autorisé à porter une arme à feu devra être dûment formé à son utilisation.

<sup>24</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 12.

<sup>25</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 29.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

## 6. Formation

Les entreprises doivent recourir uniquement à des professionnels de la sécurité formés et soucieux d'actualiser leurs connaissances.<sup>28</sup> En particulier, les agents de sécurité doivent être formés à l'utilisation de la force (y compris aux armes moins létales et, le cas échéant, aux armes à feu) et à des comportements appropriés (généralement axés sur le renforcement d'un comportement respectueux) envers les travailleurs et les communautés affectées,<sup>29</sup> souvent illustrés par des exemples et / ou des scénarios. La formation à l'utilisation de la force comprend des armes moins létales, ainsi qu'une formation sur les armes à feu dans les situations où les agents de sécurité sont armés.

En fonction du niveau des besoins, la formation à la sécurité peut aller d'un examen des politiques et des procédures à des sessions pratiques approfondies sur les réponses appropriées face à différentes menaces de sécurité. Pour de nombreuses entreprises, une formation basée sur des scénarios et axée sur la mise en situation (apprentissage par la pratique) est la méthode la plus efficace. La formation doit indiquer clairement où, dans quelles circonstances et dans quelles conditions il est légal et en accord avec la politique de l'entreprise d'utiliser la force, et quel niveau de force maximum est autorisé. Elle doit proposer des options de recours à la force non meurtrière, et doit préciser que le recours à la force meurtrière n'est acceptable que pour protéger la vie humaine. Les instructions doivent souligner que « personnel de sécurité est autorisé à faire usage de la force, les instructions doivent indiquer clairement quand et comment la force peut être utilisée et préciser que le recours à la force est autorisé uniquement en dernier ressort, uniquement à des fins préventives et défensives, dans une réaction proportionnelle à la nature et à l'étendue de la menace et dans le respect des droits humains ». <sup>30</sup> Par exemple, les agents de sécurité doivent s'abstenir de tout harcèlement verbal ou physique de quelque nature que ce soit. La force meurtrière ne doit être utilisée que lorsque les autres moyens échouent, et uniquement pour protéger la vie humaine.

Les programmes de formation peuvent être dispensés par l'entreprise, le fournisseur de sécurité et / ou des tiers qualifiés. Lorsque la formation est conçue et fournie par des entrepreneurs, les entreprises doivent vérifier régulièrement leur programme de formation, leur matériel, le registre de présence et les autres aspects de la formation, et la personne responsable de la sécurité peut également assister à une séance de formation. (Voir l'Encadré 8.)

## 7. Équipement

Tous les agents de sécurité doivent disposer d'un équipement approprié pour s'acquitter de leurs responsabilités. Cet équipement comprend généralement un uniforme approprié doté d'un dispositif d'identification, une radio ou un autre moyen de communication approprié et tout autre équipement déterminé par l'Évaluation des risques de sécurité et exigé par le Plan de gestion de la sécurité. Lorsque les agents de sécurité sont armés, il est recommandé aux entreprises de vérifier auprès du personnel toute preuve juridique autorisant le port d'armes à feu.

<sup>28</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 31.

<sup>29</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 12.

<sup>30</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 29.

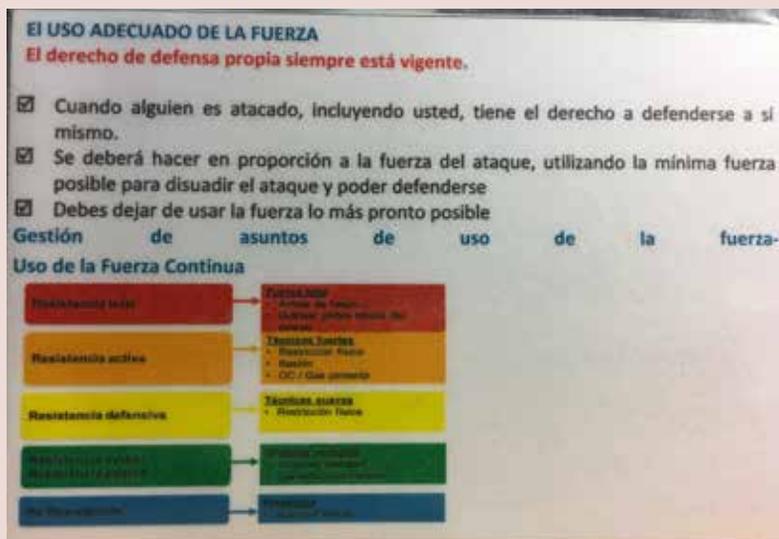


## Encadré no 8 : Relation entre les Codes, les Principes et la formation

**Le Code de conduite et les Principes d'une entreprise sur le recours à la force ne doivent pas exister sur le papier uniquement.** Les attentes en matière de comportements, y compris lorsqu'elles sont confrontées à une situation nécessitant un recours potentiel à la force, sont des composantes essentielles des documents de formation sur les bonnes pratiques. **Les programmes de formation destinés au personnel de sécurité doivent être axés sur des applications pratiques.** Dans certains cas, les entreprises ont distribué des copies de la « Déclaration universelle des droits de l'homme » aux agents de sécurité et ont considéré qu'elles avaient rempli leurs obligations de formation. Il est peu probable que cela se traduise par une compréhension des réponses appropriées et proportionnées.

Des explications claires et l'expérience - par le biais de **jeux de rôle ou d'exemples** - accompagnées par une application pratique sont bien plus efficaces que le fait de citer des normes ou des documents internationaux. Les agents de sécurité doivent comprendre comment ils doivent se comporter et réagir dans différents scénarios réalistes, en mettant l'accent sur les situations qui nécessitent les différents types de force. Tout document écrit doit être court et rédigé dans la langue locale, et doit tenir compte du niveau d'alphabétisation qui prévaut.

Une entreprise implantée en Amérique centrale a réalisé un programme de formation conforme à la Norme de performance 4 et aux Principes volontaires, qui comprenait des rappels brefs, mais récurrents, d'un comportement approprié. Des affiches placées dans l'ensemble des installations du projet - y compris dans les zones communes telles que la salle à manger - présentaient les faits saillants pratiques des Principes volontaires. Des petites cartes plastifiées portées par chaque agent de sécurité représentaient un graphique sommaire codé par couleur du « Modèle du recours à la force » bien connu, décrivant la réponse appropriée et proportionnelle aux menaces. Ce continuum a plusieurs niveaux : aucune résistance (comme la présence physique uniquement), résistance passive / verbale, résistance défensive, résistance active, résistance létale (par exemple, l'utilisation d'une force meurtrière - uniquement si elle est nécessaire pour protéger la vie).



## 8. Décision relative à l'armement

La décision d'armer les agents de sécurité est une décision importante. En règle générale, les agents de sécurité doivent être armés uniquement lorsque l'évaluation des risques de sécurité indique qu'il existe une menace qui ne peut être traitée qu'en armant les agents, les équipant ainsi pour protéger la vie humaine. Par défaut, la position doit être de ne *pas* armer les agents de sécurité privée, sauf si l'analyse des risques précise que l'armement est nécessaire et approprié. En fonction du type d'arme et du niveau de formation, l'armement du personnel de sécurité privé peut parfois augmenter plutôt que diminuer le risque. (Voir l'Encadré 9.)

Dans certains pays, la législation peut interdire l'utilisation de la sécurité privée armée. Par exemple, elle est interdite en République démocratique du Congo, au Ghana, au Nigeria et au Timor-Leste et est fortement limitée en Chine et en Turquie.

Lorsqu'une entreprise décide de recourir à une sécurité privée armée, les bonnes pratiques consistent à armer les agents de sécurité comme suit :

- Dans des rôles définis et très particuliers ;
- Avec l'arme appropriée par rapport au niveau de risque ;
- Avec la formation nécessaire sur l'utilisation des armes à feu et des règles claires sur le recours à la force ; et
- En utilisation des méthodes de protection non létales avant de recourir à la force meurtrière.



## Encadré 9 : Prendre la décision contre-intuitive de désarmer les agents de sécurité

Dans de nombreux pays et contextes, les armes à feu sont perçues moins comme une méthode d'atténuation des risques et plus comme une pièce d'équipement standard. Toutefois, le fait d'armer les agents de sécurité ne permet pas toujours d'améliorer la sécurité ; la décision **d'armer le personnel de sécurité doit être proportionnelle aux risques évalués.**

Dans un exemple récent en Amérique centrale, une entreprise avait délivré des armes à feu à ses agents de sécurité. En vertu de la législation nationale, ces derniers se limitaient à porter des fusils. La société a été confrontée à une grave menace de violence causée par le crime organisé et des groupes militants armés d'armes à feu automatiques plus puissantes. Bien qu'il aurait pu être jugé raisonnable pour les agents de sécurité de posséder des armes à feu pour faire face à la menace des attaquants potentiels, une évaluation minutieuse a démontré que la possession d'armes à feu par les agents de sécurité augmentait le risque sur leur personne, l'entreprise et la communauté. Au-delà du risque de sécurité causé par un tir accidentel, les agents de sécurité armés étaient menacés parce qu'ils étaient visés par des attaquants qui cherchaient à neutraliser la menace qu'ils représentaient. La présence d'agents de sécurité armés représentait également une « barrière » intimidante entre l'entreprise et la communauté locale et rendait plus facile pour les détracteurs de l'opération d'associer les agents de sécurité (et le fonctionnement de l'entreprise) à tout incident lié aux armes à feu dans la région. Face aux risques posés, l'entreprise a décidé de désarmer ses agents. Au cours des années qui ont suivi cette décision, l'entreprise n'a pas enregistré de réduction significative des incidents liés aux armes à feu et, au fil du temps, les agents de sécurité, et leurs familles, ont déclaré qu'ils se sentaient plus en sécurité.

### 9. Signalement des incidents et enquête

La Norme de performance 4 exige des entreprises qu'elles « mènera une enquête pour toute allégation crédible d'acte illicites ou de violations du personnel de sécurité et prendra des mesures (ou imposera aux parties appropriées de prendre des mesures) pour empêcher que ces actions ne se reproduisent, et informera les pouvoirs publics des actes illicites et abusifs. »<sup>31</sup> Cela commence par l'élaboration de politiques et de procédures qui acceptent et évaluent les informations sur les incidents de sécurité, les allégations crédibles liées à la sécurité et des incidents liés au recours à toute force de toute nature. Les bonnes pratiques pour une entreprise sont 1) d'accepter les rapports d'incidents ou les plaintes liés à la sécurité, 2) de rassembler et de documenter les

<sup>31</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 14.

informations pertinentes ; 3) d'évaluer les informations disponibles ; 4) de protéger l'identité de la (les) victime(s) présumée(s) et des personnes qui signalent l'allégation ou l'incident ; et 5) de déclarer des actes illégaux aux pouvoirs publics (voir le Chapitre VI, « Évaluation des allégations ou des incidents liés au personnel de sécurité »).

## 10. Surveillance

Dans le cadre des responsabilités de surveillance des entreprises, la surveillance des performances sur site des sociétés de sécurité sur une base continue est une bonne pratique, qui permet d'assurer un comportement professionnel et approprié. Il peut s'agir d'examiner les politiques et les documents, de réaliser des audits réguliers, de contribuer à ou d'appuyer les formations, et d'examiner les allégations d'actes illicites ou abusifs par le personnel de sécurité (voir le Chapitre VI, « Évaluation des allégations ou des incidents liés au personnel de sécurité »). Des informations précieuses peuvent également être obtenues en discutant avec les membres de la communauté locale qui sont souvent en contact avec le personnel de sécurité. Il est recommandé aux entreprises de prévoir des sanctions (telles que des retenues sur salaire ou le licenciement) dans les contrats avec les sociétés de sécurité pour se protéger lorsque les sociétés de sécurité ne répondent pas aux attentes en matière de performance.

## ENGAGEMENT DES COMMUNAUTÉS ET MÉCANISME DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS AUX PROBLÈMES DE SÉCURITÉ

L'engagement de la communauté est une composante clé de toute stratégie de sécurité efficace. Un engagement proactif et des relations positives avec les communautés et les travailleurs représentent les meilleures opportunités d'assurer la sécurité.<sup>32</sup> Dans le cadre de leur approche globale vis-à-vis de l'engagement des parties prenantes, les entreprises doivent communiquer leurs dispositifs de sécurité aux travailleurs et aux communautés, sous réserve des besoins de sûreté et de sécurité prioritaires.<sup>33</sup> La collaboration avec l'équipe en charge des Relations communautaires peut contribuer à créer ou à identifier des occasions de discuter avec les membres de la communauté et les impliquer dans les discussions sur les dispositifs de sécurité susceptibles de les affecter.

Le mécanisme de règlement des griefs exigé en vertu de la Norme de performance 1 fournit également une opportunité importante pour les travailleurs, les communautés affectées et les autres parties prenantes de discuter de leurs préoccupations concernant les activités ou le personnel de sécurité au sein de la zone d'influence ou de contrôle de l'entreprise.<sup>34</sup> Les préoccupations peuvent provenir de différentes sources (par exemple,

<sup>32</sup> Selon la Norme de performance 1, l'engagement des parties prenantes est « la base d'une relation solide, constructive et réactive essentielle à une bonne gestion des impacts environnementaux et sociaux d'un projet. » Norme de performance 1 de l'IFC, paragraphe 25.

<sup>33</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 26.

<sup>34</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 32.



communiquées directement au personnel chargé des Relations communautaires, par le biais d'une ligne d'assistance téléphonique, via des boîtes à suggestions à l'extérieur du site du projet ou par d'autres moyens), mais les entreprises doivent s'assurer que les plaintes liées à la sécurité soient adressées à la personne ou au service en charge de la sécurité et des relations communautaires.

La Norme de performance 1 et la Norme de performance 4 se réfèrent l'une à l'autre concernant la mise en place d'un mécanisme de règlement des griefs. Par conséquent, elles doivent être lues ensemble. Il est recommandé que le mécanisme de règlement des griefs facilite la résolution rapide des préoccupations et applique un processus de consultation compréhensible, facilement accessible, culturellement approprié, disponible gratuitement et sans rétribution.<sup>35</sup> Les entreprises doivent insister auprès du personnel, y compris le personnel de sécurité, qu'il ne sera toléré ni représailles ni intimidation à l'encontre des personnes qui déposent ces plaintes.

---

<sup>35</sup> Note d'orientation 1 de l'IFC, paragraphe 11.

La Figure 12 illustre certaines occasions importantes de s'engager avec les communautés et de soutenir la croisée des fonctions de sécurité et des relations communautaires, comme décrit ci-dessus.

**Figure 12 :** Opportunités d'engagement de la communauté en matière de sécurité





# CHAPITRE IV

## **Gestion de la relation avec la sécurité publique**



## Gestion de la relation avec la sécurité publique

L'interaction avec les forces de sécurité publique peut être l'aspect de sécurité le plus difficile pour les entreprises, sachant qu'elles ne contrôlent pas les décisions ou le comportement du personnel de sécurité publique, et qu'elles peuvent avoir une influence limitée à cet égard. Ce problème se pose souvent lorsque le personnel de sécurité publique est déployé pour fournir des services de sécurité liés à un projet du secteur privé, comme dans les mines, les ports, les barrages hydroélectriques, les aéroports ou les autres développements d'infrastructure clés. Le personnel de sécurité publique peut également être affecté au soutien régulier ou supplémentaire dans une communauté locale où une opération est en cours, sans pour autant être impliqué dans la protection du projet spécifique sur une base régulière.

**Figure 13 :** Engagement de l'entreprise avec les forces de sécurité publiques





La participation des forces de sécurité publique à la sécurité du site dépend généralement de : 1) la demande de l'entreprise en raison d'une augmentation perçue du niveau de menace ; 2) la demande ou l'exigence du gouvernement d'accueil. Les entreprises sont généralement encouragées à faire préalablement appel à des forces de sécurité privées pour résoudre les problèmes de sécurité du site, si possible, et ne doivent pas penser que

les forces de sécurité publiques peuvent remplacer les forces de sécurité privées. Les entreprises peuvent perdre le contrôle lorsque les forces de sécurité publiques sont engagées et prennent le dessus. Toutefois, les forces de sécurité publiques ont d'autres rôles et responsabilités plus larges et peuvent être appropriées dans certaines situations, comme le montre la Figure 14. **Le type, le pouvoir, la formation et l'équipement des forces de sécurité doivent être proportionnés et appropriés aux menaces et aux tâches.**

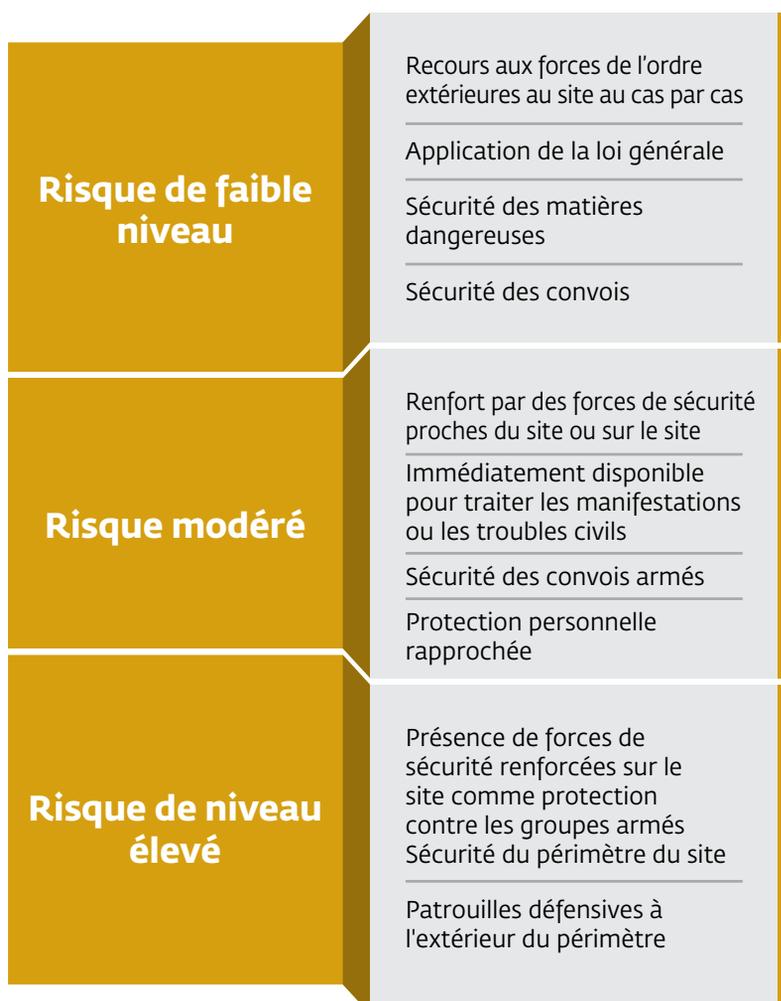
Même si la responsabilité de maintenir l'ordre public incombe au gouvernement, et que l'entreprise n'est pas directement responsable des actions du personnel de sécurité publique, celle-ci peut être associée à ces actions aux yeux des communautés locales et des autres parties prenantes. Les actions des forces de sécurité publiques peuvent représenter un risque important pour la réputation et peuvent accroître les tensions avec la population locale. Par conséquent, dans les situations où les forces publiques réagissent à des incidents liés au projet, les entreprises ont tout intérêt à encourager le personnel de sécurité publique à se conformer aux principes énoncés pour le personnel de sécurité privé dans la Norme de performance 4.<sup>36</sup>

La Norme de performance 4 reconnaît que les entreprises ont beaucoup moins d'influence sur les forces de sécurité publiques que sur les forces de sécurité privées. En conséquence, il est attendu des entreprises recourant à du personnel de sécurité publique pour assurer des services de sécurité qu'elles se concentrent sur les aspects sous contrôle de l'entreprise (telles que l'évaluation et la documentation des risques) et sur les relations de l'entreprise avec la sécurité publique (encourager les comportements appropriés et la divulgation des dispositifs de sécurité au public).

---

<sup>36</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 33.

**Figure 14 :** Lien entre le niveau de risque et le niveau de déploiement de la sécurité publique



### Principaux conseils pour les environnements à faible risque

Toutes les entreprises ne seront pas tenues d'élaborer une étroite relation directe avec les forces de sécurité publiques, mais la majorité d'entre elles sera probablement amenée à demander leur soutien dans le cas d'un incident. Il est conseillé de communiquer de manière proactive avant la survenue de tout problème. Au minimum, les entreprises sont encouragées à évaluer les risques posés par les forces de sécurité publiques et à chercher des occasions de collaborer avec elles pour tenter de réduire ces risques. Dans les situations à faible risque, il suffira d'identifier les homologues clés et d'avoir des discussions de présentation.

## ÉVALUER LES RISQUES DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE : 5 QUESTIONS CLÉS POUR LES ENTREPRISES

La Norme de performance 4 stipule que les entreprises devront « évaluer et documenter les risques associés au déploiement d'agents de sécurité de l'État pour assurer les services de sécurité dans le cadre du projet. »<sup>37</sup> Il s'agit d'un aspect important pour comprendre l'environnement opérationnel du projet et de l'éventail complet des risques potentiels liés à la sécurité et, dans la plupart des cas, il s'agit d'une tâche qui revient à l'entreprise. La Figure 15 répertorie cinq questions clés, qui sont discutées ci-dessous.

### 1. Quels types de forces de sécurité publiques sont impliquées ?

Les entreprises doivent savoir quels *types* de forces de sécurité publique répondront aux différents types d'incidents. Par exemple, les militaires réagiront différemment de la police dans la majorité des zones. Comme l'illustre la Figure 16, il existe un éventail de risques de sécurité et d'implications correspondantes des forces de sécurité publiques ; le type de déploiement doit correspondre au niveau de risque. Dans certaines situations, les forces de sécurité publiques répondront à des incidents ponctuels, tandis que dans d'autres situations, les entreprises demanderont le déploiement permanent des forces de sécurité publiques sur le site du projet - les obligeant parfois de fournir des logements dans les locaux. Dans l'idéal, cela peut se faire à la périphérie du projet pour réduire la perception de « collusion » entre l'entreprise et les forces de sécurité publiques.

**Figure 15 :** Cinq questions auxquelles doivent répondre les entreprises pour traiter les risques de sécurité publique

	<b>1</b> Quels types de forces de sécurité publiques sont impliqués ?	<b>2</b> Quel est le nombre et le rôle des forces de sécurité publiques impliquées ?
<b>3</b> Quel type d'intervention est susceptible d'être utilisée ?	<b>4</b> Quelle est l'expérience et la performance de ces forces de sécurité publiques ?	<b>5</b> Comment les risques doivent-ils être documentés ?

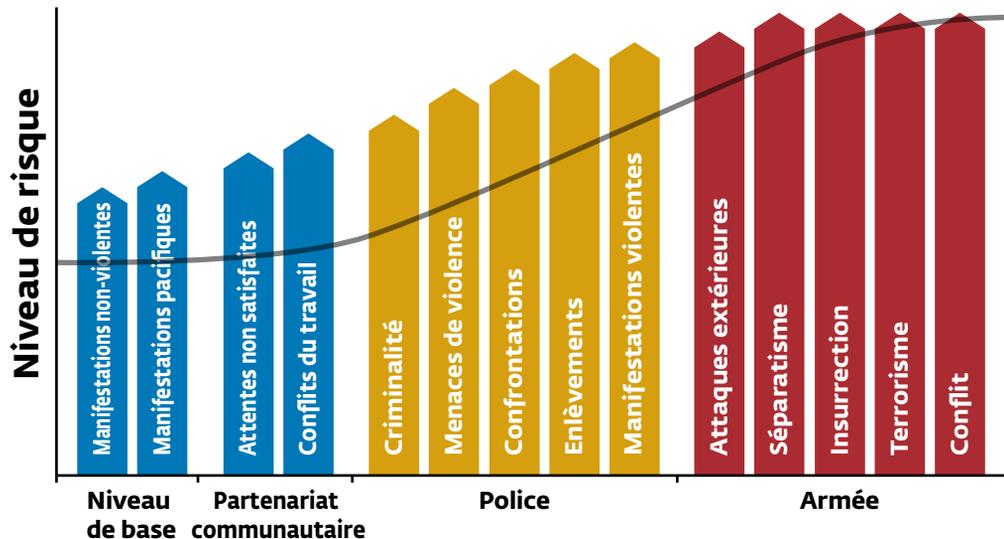
<sup>37</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 13.

## 2. Quel est le nombre et le rôle des forces de sécurité publiques impliquées ?

Lorsque les forces de sécurité publiques sont déployées ou risquent d'intervenir pour protéger le personnel, les biens ou d'autres actifs, les entreprises doivent comprendre la nature de l'implication probable. Cela peut varier de quelques personnes à un contingent important, ou d'une protection temporaire à un déploiement permanent. Dans certaines circonstances, les forces de sécurité publiques fournissent une source secondaire de sécurité temporaire (en répondant aux incidents) ; dans d'autres cas, les forces de sécurité publiques sont déployées en permanence (surveiller les accès et maintenir la sécurité du périmètre, assurer la sécurité des convois de transport, protéger les biens d'infrastructure publique tels que les pistes d'atterrissage, ou protéger et escorter des marchandises dangereuses, comme des explosifs).



**Figure 16 :** Gradation des risques de sécurité et implication de la sécurité publique



### 3. Quel type d'intervention de sécurité publique est susceptible d'être utilisée ?

Les entreprises doivent s'efforcer de comprendre le *type d'intervention de sécurité* que les forces de sécurité publiques sont susceptibles d'utiliser. Certaines forces de sécurité publiques sont bien formées et sont susceptibles de répondre de manière professionnelle et proportionnelle face à une menace ; d'autres peuvent présenter un risque de comportement non professionnel ou de force excessive, qui peut être exacerbé lorsque ces forces comptent de nouvelles recrues qui ont une formation et une expérience limitées. Cette analyse peut être documentée à l'aide de discussions avec, ou d'observations auprès du personnel de sécurité publique ou de discussions avec d'autres entreprises qui travaillent dans la région et d'autres parties prenantes, telles que les autorités locales, les représentants de la communauté ou les employés.



#### 4. Quelle est l'expérience et la performance de ces forces de sécurité publiques ?

Dans la mesure du possible, les entreprises sont invitées à enquêter sur les opérations passées des forces de sécurité gouvernementales opérant sur ou à proximité du site, en particulier tout antécédent d'abus. Même si ces recherches peuvent s'avérer sensibles et souvent difficiles, elles peuvent être réalisées discrètement et par le biais de sources discrètes peu visibles (comme par exemple les services tels que les services de presse ou les journaux, les organisations de défense des droits humains, les ambassades, les attachés militaires et les communautés locales) et par l'observation directe des comportements et des performances pour les unités qui opèrent déjà sur un site. Il est toujours recommandé de vérifier les informations en les corroborant avec plusieurs sources.

#### 5. Comment les risques doivent-ils être documentés ?

Les entreprises doivent documenter leur évaluation des risques concernant les forces de sécurité publiques. Il peut tout simplement s'agir de conserver un registre écrit de l'analyse des forces de sécurité publiques, élaboré tel que décrit ci-dessus, et d'y ajouter des rapports, des photographies et des discussions pertinents. Cet exercice interne est une partie importante de l'identification des risques de sécurité décrite précédemment et peut fournir des informations essentielles aidant à décider si une évaluation plus élaborée des risques de sécurité est nécessaire (voir le Chapitre II « Évaluation des risques de sécurité »).

### COMMUNICATION ET ENGAGEMENT AVEC LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Les entreprises sont censées communiquer leurs principes de conduite aux forces de la sécurité publique et d'exprimer leur souhait que la sécurité soit assurée dans le plus grand respect possible de ces normes.<sup>38</sup> Le degré et la formalité de ces communications varieront en fonction des risques de sécurité et de la nature (et de la pertinence) des dispositifs de sécurité impliquant le personnel de sécurité publique. Les entreprises doivent consigner toutes les communications et / ou tentatives de communication avec le personnel de sécurité publique. La communication peut varier selon le niveau de risque, comme suit :

- *Les contextes à faible risque :*

Si le nombre, le type et la nature du déploiement semblent appropriés et proportionnels par rapport aux risques évalués, l'entreprise pourra souhaiter, au minimum, maintenir uniquement le contact et la communication par des vérifications régulières auprès des forces de sécurité publiques qui l'aideront à s'assurer que la police répondra rapidement et professionnellement en cas d'incident, ou que des suspects (y compris les membres de la communauté) qui ont été arrêtés pour intrusion ou vol soient traités équitablement sous la garde de la police.

- *Les contextes à risque élevé :*

Dans des contextes à risque élevé, il peut être crucial d'entretenir une relation plus formalisée et établie pour garantir que des situations potentiellement tendues et

<sup>38</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 33.

agitées ne s'aggravent pas en raison de la participation de la police ou de l'armée. La situation peut dégénérer si le risque de force excessive par le personnel de sécurité publique semble élevé. Il est recommandé aux entreprises de tenter d'influencer les dispositifs, dans la mesure du possible, et d'explorer la possibilité d'avoir des engagements plus approfondis et formalisés.

### Qui doit s'engager ?

- *Dans l'entreprise :*

Les meilleures chances de réussir l'engagement avec la sécurité publique est de désigner une personne ayant une solide expérience dans la sécurité. Dans les situations à haut risque, en particulier, une personnes dotée d'une expérience ou d'une expertise, dans le domaine de la sécurité, de bonnes connaissances du pays et d'un réseau de contacts pourra être mieux placée pour comprendre la hiérarchie de la sécurité publique et / ou du gouvernement, identifier le partenaire le plus efficace et développer la stratégie de sensibilisation la plus efficace.

- *Après des forces de sécurité publiques :*

Les entreprises doivent tenter d'identifier les homologues les plus appropriés au sein des forces de sécurité publiques - dans l'idéal, un champion qui a un rang et un pouvoir suffisamment élevés, ainsi que la volonté de s'engager de manière constructive avec l'entreprise. Souvent, le commandant de la force de sécurité locale est le contact le plus approprié, bien qu'il soit recommandé aux entreprises de contacter également les autres personnes de l'organigramme. Dans certains cas, une personne qui a participé à un programme d'échange militaire peut être un excellent homologue. Sachant que la police et l'armée peuvent toutes deux être impliquées dans la fourniture de la sécurité au projet, les entreprises ont tout intérêt à établir des relations avec elles-deux.

### À quel moment faut-il s'engager ?

Un engagement précoce avec les forces de sécurité publiques - avant la survenue d'incidents - est impératif. Il est toujours conseillé de construire une relation sur des bases solides avant de la mettre à l'épreuve avec des problèmes. Il est préférable d'organiser des réunions préalables pour identifier les homologues appropriés, développer des relations et faciliter l'accès. Une fois qu'une relation est établie, l'ensemble des enjeux, qu'ils soient positifs ou négatifs, peuvent être discutés régulièrement d'une manière cordiale et diplomate. Cela concerne aussi bien les besoins de l'entreprise que les besoins logistiques des forces de sécurité. Ces réunions peuvent également représenter une opportunité de réaliser une évaluation des risques de sécurité et une analyse des menaces.

### Comment faut-il s'engager ?

- *Donner le ton juste :*

Un ton constructif et respectueux dès le départ permet d'établir une trajectoire positive pour la relation dans son ensemble. En fonction des antécédents et des intérêts du

commandement de la sécurité publique, les discussions sur la façon d'appuyer les forces de sécurité gouvernementales dans leurs propres objectifs professionnels peuvent parfois constituer un moyen constructif de commencer une discussion. (Voir l'Encadré 10.)

- ***Demander et ne pas exiger :***

Les entreprises privées ont généralement peu ou pas d'influence sur les actions des forces de sécurité publiques, et les rencontres préalables sont surtout conçues pour être des discussions plutôt que des exigences. Les représentants de l'entreprise souhaiteront peut-être savoir comment la présence de l'entreprise dans la région affecte la sécurité et les ressources ; il peut être utile pour les entreprises de poser des questions à leurs homologues de la sécurité publique afin de bien comprendre comment le projet augmente la charge de travail des forces de sécurité publiques dans la région, quels problèmes et préoccupations elles peuvent percevoir, et le type de relation qu'elles entretiennent avec la communauté locale.

### Encadré 10 : Recours à l'engagement actif auprès des autorités gouvernementales pour gérer les risques de sécurité et éviter l'escalade

Dans un pays d'Europe de l'Est, des manifestants bloquaient les routes de construction du projet et la police locale et nationale menaçait d'intervenir et de procéder à des arrestations. L'entreprise a clairement communiqué aux autorités (en commençant localement, mais disposée à aller aux niveaux supérieurs pour assurer une attention suffisante) qu'elle souhaitait que toute intervention soit effectuée avec un minimum de recours à la force. Les représentants de l'entreprise ont souligné que la réputation de l'entreprise et de ses actionnaires était en jeu et que ce problème dépassait une affaire intérieure simple. L'entreprise a exigé que l'utilisation d'armes soit évitée à tout prix, sauf si la police était attaquée, ce qui était jugé improbable.

L'entreprise s'était préparée à retirer son personnel et ses véhicules du site de protestation lorsque les forces de sécurité publique sont arrivées. Cette décision a atténué le risque d'association avec le personnel gouvernemental. L'entreprise a également demandé à un tiers neutre - une organisation non gouvernementale locale (ONG) - d'être témoin du processus. Alors que l'entreprise a souhaité se dissocier dans la mesure du possible des actions des forces de sécurité du gouvernement, les représentants de l'entreprise ne se dégagèrent pas entièrement. Sur la base de leur relation établie avec les forces de sécurité publique, ils ont pu influencer la situation pour éviter une escalade et obtenir un règlement pacifique.

## De quoi faut-il discuter ?

Les discussions entre les entreprises et les forces de sécurité publiques peuvent porter sur un large éventail de sujets. La Figure 17 montre les domaines les plus importants à couvrir, et la discussion ci-dessous les présente plus en détail.

### 1. L'engagement en lui-même

Le premier sujet de discussion entre une entreprise et les forces de sécurité publiques porte souvent sur leurs relations mutuelles. Les premiers engagements doivent se concentrer sur les présentations personnelles et les principes fondamentaux de la relation et de la collaboration potentielles - la volonté de s'engager, l'identification des représentants appropriés des deux côtés et l'établissement d'un programme régulier de réunions.

**Figure 17 :** Thèmes de discussion entre les entreprises et les forces de sécurité publiques

	<b>Engagement</b> Présentations personnelles, volonté d'engagement, identification des représentants appropriés, organisation de réunions régulières	<b>Déploiement</b> Type et nombre d'agents de sécurité et maîtrise, pertinence et proportionnalité de ce déploiement
<b>Relations communautaires</b> Impacts potentiels sur les communautés et tout effort d'engagement avec elles, y compris le mécanisme de règlement des griefs et toute plainte connue	<b>Recours à la force</b> Déploiement et comportement des forces de sécurité, y compris le souhait de réponses préventives et proportionnées	<b>Personnel de sécurité</b> Contexte et réputation du personnel de sécurité, dans la mesure du possible, et engagement et suivi des efforts
<b>Formation</b> Fourniture de toute formation et opportunités de collaborer sur le renforcement des capacités, le cas échéant	<b>Équipement</b> Besoins existants et offres, attentes et conditions potentielles, y compris la mise en œuvre de restrictions, de contrôles et de surveillance	<b>Incidents</b> Politiques et procédures relatives à l'enregistrement, le rapport et le suivi des allégations d'actes illicites ou abusifs

## 2. Déploiement des forces de sécurité publiques

Un sujet relativement simple pendant les discussions initiales est le déploiement des forces gouvernementales, y compris le type et le nombre d'agents de sécurité et l'adéquation de ce déploiement par rapport à la situation en matière de compétences, de pertinence et de proportionnalité. Peuvent également être discutés tout problème de santé et de sécurité au travail, et toute attente concernant le remboursement ou la fourniture d'installations, de matériel ou des services pour les agents de sécurité. Il est également conseillé de discuter des procédures relatives à l'interaction entre les forces de sécurité privées et publiques, y compris dans le cadre d'un transfert de responsabilités de l'une à l'autre, si nécessaire.

Lorsque la sécurité publique est nécessaire pour protéger les personnes et les biens, il doit y avoir un transfert de contrôle de la sécurité privée à la sécurité publique, et un moyen de gérer le contrôle lorsque la situation est stabilisée. Cela peut être un bon sujet pour commencer une discussion, car il se concentre sur le rôle légitime de la sécurité publique et sur la garantie de la meilleure efficacité et sécurité.

## 3. Relations avec la communauté et impacts

Les discussions entre les entreprises et les forces de sécurité publiques doivent se pencher sur les impacts potentiels de la sécurité sur les communautés locales. Les thèmes à discuter peuvent porter sur les efforts existants ou prévus de participation de la communauté - par l'entreprise, par le gouvernement ou par des efforts conjoints - et toute préoccupation communautaire connue concernant le déploiement, ainsi que tout processus disponible pour recevoir les réclamations des membres de la communauté. La Norme de performance 4 demande également aux entreprises « d'encourager les autorités publiques pertinentes à communiquer au public les mesures de sécurité concernant les installations du clients, sauf s'il existe des raisons impératives de ne pas les diffuser ».<sup>39</sup> (Voir l'Encadré 11.)

<sup>39</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 13.

## Encadré 11 : Les actes anodins de non respect peuvent évoluer en situations graves pour la sécurité

Tandis que les problèmes liés aux forces de sécurité peuvent faire penser à une interaction controversée à un point de pression (comme des manifestations devant la porte d'entrée ou sur la route d'accès), ces situations surviennent souvent après l'escalade d'actes répétés de plus faible niveau.

Par exemple, dans un pays d'Afrique, une force militaire escortait fréquemment un convoi commercial à travers des routes rurales étroites, également utilisées à vélo ou à moto par les membres de la communauté locale. Frustrés d'être ralentis par le trafic local, les officiers jetaient souvent des bouteilles d'eau sur les membres de la communauté pour les dégager de la route - uniquement pour gagner une minute ou deux. Non seulement, les officiers se comportaient de manière irrespectueuse, mais ces actions ont également clairement bouleversé les membres de la communauté, et le ressentiment a finalement conduit à une hostilité envers les forces de sécurité et le projet commercial.

### 4. Utilisation de la force

Dans le cadre des discussions sur la réponse de la sécurité publique - et toute interaction avec la sécurité privée, le cas échéant - **les entreprises peuvent demander quelles forces seront déployées et comment elles répondront à un incident.** Il peut s'agir d'un bon moyen d'introduction pour discuter du recours à la force et pour communiquer le souhait de l'entreprise de n'utiliser la force qu'à des fins préventives et proportionnées, et d'une manière qui respecte les droits humains. Les forces de sécurité ont l'avantage de pouvoir citer des exemples spécifiques, tels que des protestations, et de discuter des scénarios et réponses possibles et probables.

### 5. Personnel de sécurité

**Les entreprises doivent s'efforcer de comprendre les antécédents et la réputation des forces de sécurité publiques dans le cadre de leur évaluation des risques de sécurité,** et elles doivent surveiller la situation pour leur permettre d'intervenir en cas de problèmes avec certaines personnes ou unités. Les discussions sur les antécédents, la réputation ou les préoccupations relatives aux individus ou aux unités peuvent être très délicates. C'est pourquoi, les entreprises sont invitées à évaluer leur relation avec les forces de sécurité publiques afin de déterminer le moyen le plus efficace de procéder - et d'utiliser autant de prudence et de discrétion que la situation l'exige. Il est recommandé aux entreprises de documenter de tels engagements et efforts visant à atténuer les risques, même s'ils ne sont pas fructueux. Lorsque l'influence de l'entreprise est limitée, il est encore possible de



tenter de résoudre les problèmes potentiels, en comblant les lacunes par la formation ou la fourniture de matériel, ou en évitant de demander l'aide des unités qui ont un passé d'abus.

## 6. Formation

Outre son caractère crucial en matière de renforcement des capacités, la formation peut fournir une opportunité aux entreprises de s'engager et de soutenir les forces de sécurité publiques, en particulier lorsqu'elles aspirent à respecter les normes internationales, mais qu'elles n'en ont ni les capacités, ni les ressources. Lorsque les forces de sécurité publiques assurent leur propre formation, les entreprises doivent tenter de vérifier (en examinant les documents de formation ou en participant à la formation) que ces forces ont une formation professionnelle, technique, tactique et d'équipement adéquate, y compris dans les domaines de l'utilisation de la force, des droits humains, ainsi qu'un comportement approprié.

Lorsque les forces de sécurité publique ne dispensent pas leur propre formation, il est recommandé aux entreprises de trouver des moyens d'atteindre cet objectif (par exemple, en formant directement les forces de sécurité publiques, en invitant les forces de sécurité



publiques à participer à des exercices de formation conçus pour la sécurité privée de l'entreprise ou en proposant de financer une formation dispensée par un tiers, comme la Croix-Rouge internationale et le Croissant-Rouge ou une autre ONG). Dans la mesure du possible, la formation conjointe peut être particulièrement efficace pour établir des relations et veiller à ce que les transitions des forces sécurité privées vers les forces de sécurité publiques soient bien coordonnées, professionnelles et pratiquées. Certaines entreprises ont jugé utile d'inviter les forces de sécurité publiques à « observer » leurs propres sessions de

formation, sans effectuer de programme formel de formation conjointe. De nombreuses entreprises estiment que les exercices basés sur des scénarios sont les plus réussis.

## 7. Transfert de l'équipement

Les gouvernements peuvent demander - ou exiger - que les entreprises privées fournissent un soutien logistique, financier et / ou matériel pour aider les unités de police et militaires, si nécessaire. Cela comporte des risques pour l'entreprise lorsqu'un tel équipement est utilisé à mauvais escient ou de manière illégale ou abusive, ou qu'il implique l'entreprise dans les actions menées par les forces de sécurité publique. (Voir l'Encadré 12.) **Les entreprises doivent s'efforcer de mettre en œuvre des restrictions, des contrôles et un suivi, si nécessaire et si cela est rendu possible par les circonstances, afin d'éviter tout détournement ou mauvaise utilisation de l'équipement.** <sup>40</sup> Dans le même temps, une demande de soutien peut représenter une opportunité de discuter et de s'engager, et les entreprises sont fortement encouragées à demander un accord écrit (voir « Envisager l'élaboration d'un Protocole d'accord », page 77), dans la mesure du possible. Les options de l'entreprise peuvent être les suivantes :

- *Envisager une indemnisation en nature.*

Lorsqu'il n'est pas possible de refuser une demande d'indemnisation ou d'équipement, les entreprises pourront envisager la possibilité de fournir des contributions en nature, telles que de la nourriture, des uniformes ou des véhicules, plutôt que des espèces ou des armes létales. Les entreprises doivent toujours être conscientes que même des équipements « ordinaires » (comme un véhicule ou un conteneur d'expédition) peuvent être mal utilisés par les forces de sécurité s'ils ne sont pas surveillés efficacement.

<sup>40</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 33.

## Encadré 12 : Risques liés aux transferts de l'équipement

Le fait de fournir un soutien financier ou un équipement physique (transport, provisions, etc.) à la police ou à l'armée peut augmenter l'exposition d'une entreprise si elle est perçue comme contrôlant la sécurité publique, même si la sécurité publique reste sous le contrôle du gouvernement. Même les équipements apparemment inoffensifs peuvent être mal utilisés.

Dans un cas, le personnel de sécurité publique avait demandé le transfert de conteneurs d'expédition vides pour l'entreposage présumé de son propre équipement, mais utilisait les conteneurs pour détenir des prisonniers. Dans un deuxième cas, des lunettes de vision nocturne avaient été demandées pour aider les patrouilles du périmètre, alors que ces lunettes étaient utilisées pour lancer des raids nocturnes contre les forces de l'opposition. Dans un troisième cas, le personnel de sécurité publique avait demandé l'utilisation d'un véhicule d'entreprise lorsque ses propres véhicules étaient inutilisables. Le fait de voir des militaires dans les véhicules d'entreprise identifiables a poussé la communauté à les associer étroitement à l'entreprise. En outre, lorsque le personnel militaire commettait des abus, les membres de la communauté remarquaient que ces actes étaient commis avec le logo identifiable de l'entreprise sur leur véhicule.

Bien que les entreprises ne puissent pas éviter tous les abus possibles ou toute association inappropriée, elles doivent considérer leur association réelle ou perçue avec les actions des forces de sécurité publiques - et s'efforcer de contrôler l'utilisation de tout équipement qu'elles fournissent.

- *Clarifier les attentes et préciser l'utilisation prévue.*

Les entreprises doivent s'efforcer de comprendre les attentes du gouvernement concernant le remboursement ou la fourniture d'un équipement spécifique, et préciser et documenter l'utilisation prévue des équipements fournis. Si cela n'est pas possible, l'entreprise doit déterminer les risques associés à la fourniture d'un tel soutien aux forces de sécurité publiques, et peser le pour et le contre par rapport aux conséquences possibles. Par exemple, si la police affectée au projet est susceptible d'être confrontée à des affrontements violents, mais ne dispose que d'armes à feu, il est peut-être dans l'intérêt de l'entreprise que les forces de sécurité publiques disposent d'options non-létales pour contrôler les foules.

- *Dans un contrat de transfert, inclure des conditions*

Lorsque les entreprises fournissent du matériel ou un soutien, il est recommandé qu'elles insistent sur le fait que l'équipement ne sera utilisé que conformément à la loi et aux fins convenues, et qu'il ne sera pas transféré dans tout autre lieu sans l'autorisation de l'entreprise. Les entreprises sont invitées à documenter ces conditions et à les inclure dans le cadre de leur contrat de transfert. Il est également suggéré

aux entreprises de répertorier tout ce qu'elles fournissent aux gouvernements, y compris aux forces de sécurité publiques, dans un Registre de transfert, qui identifie exactement ce que la société a fourni, quand et à quelle fin.

## 8. Enregistrement et signalement d'allégations d'abus par les forces de sécurité publique

Les entreprises qui sont informées d'allégations d'actes illégaux ou abusifs par le personnel de sécurité publique sont priées de les enregistrer et de les signaler aux autorités compétentes. Les entreprises sont encouragées à surveiller activement le statut de toute enquête pénale en cours menée par les autorités gouvernementales.<sup>41</sup>(Voir l'Encadré 13.)

### Encadré 13 : Réduire les risques liés aux forces de sécurité publique

Même si les entreprises ne sont pas directement responsables des actions des forces de sécurité publiques, elles peuvent être associées à ces actions aux yeux des communautés locales et des autres parties prenantes. Cela peut être particulièrement vrai lorsque la sécurité privée est confiée à la sécurité publique, ou lorsque la sécurité publique est perçue comme agissant à la demande ou au nom de l'entreprise. Il est conseillé aux entreprises de prendre en compte leur association potentielle avec des actions inappropriées - et de prendre des mesures pour atténuer ces risques dans la mesure du possible.

Par exemple, un responsable de la sécurité, préoccupé par le bien-être des personnes transférées par les autorités judiciaires en raison des délits commis sur le site du projet, a établi un protocole interne pour transférer des suspects de la garde des agents de sécurité aux forces de police locales. Afin de limiter les risques de dommages physiques sur ces suspects, l'entreprise les a remis à la police avec un examen médical documenté et des photographies de leur état physique au moment du transfert. Le responsable de la sécurité de l'entreprise a assuré que les autorités avaient été informées de ce protocole avant de l'instaurer, et a volontairement vérifié l'état de santé des suspects incarcérés auprès de la police suite à leur transfert.

Cette approche dépassait la conformité avec la Norme de performance 4, mais elle a réduit avec succès les risques pour les suspects, ainsi que les risques pour l'entreprise des actions liées à ses opérations dans un pays particulièrement difficile.

<sup>41</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 32.

## DOCUMENTER LES EFFORTS D'ENGAGEMENT

Les entreprises doivent documenter leurs tentatives de s'engager auprès des forces de sécurité publiques, qu'elles soient fructueuses ou non. Les entreprises capables d'établir une relation avec un engagement continu doivent enregistrer à la fois le processus et tout résultat obtenu. Il est recommandé de conserver un registre de toutes les réunions pertinentes et de consigner par écrit les principaux sujets abordés. Ce dossier sera utilisé à des fins internes sans obligation d'autorisation ou de signature par la sécurité publique ou toutes les autres parties aux discussions.

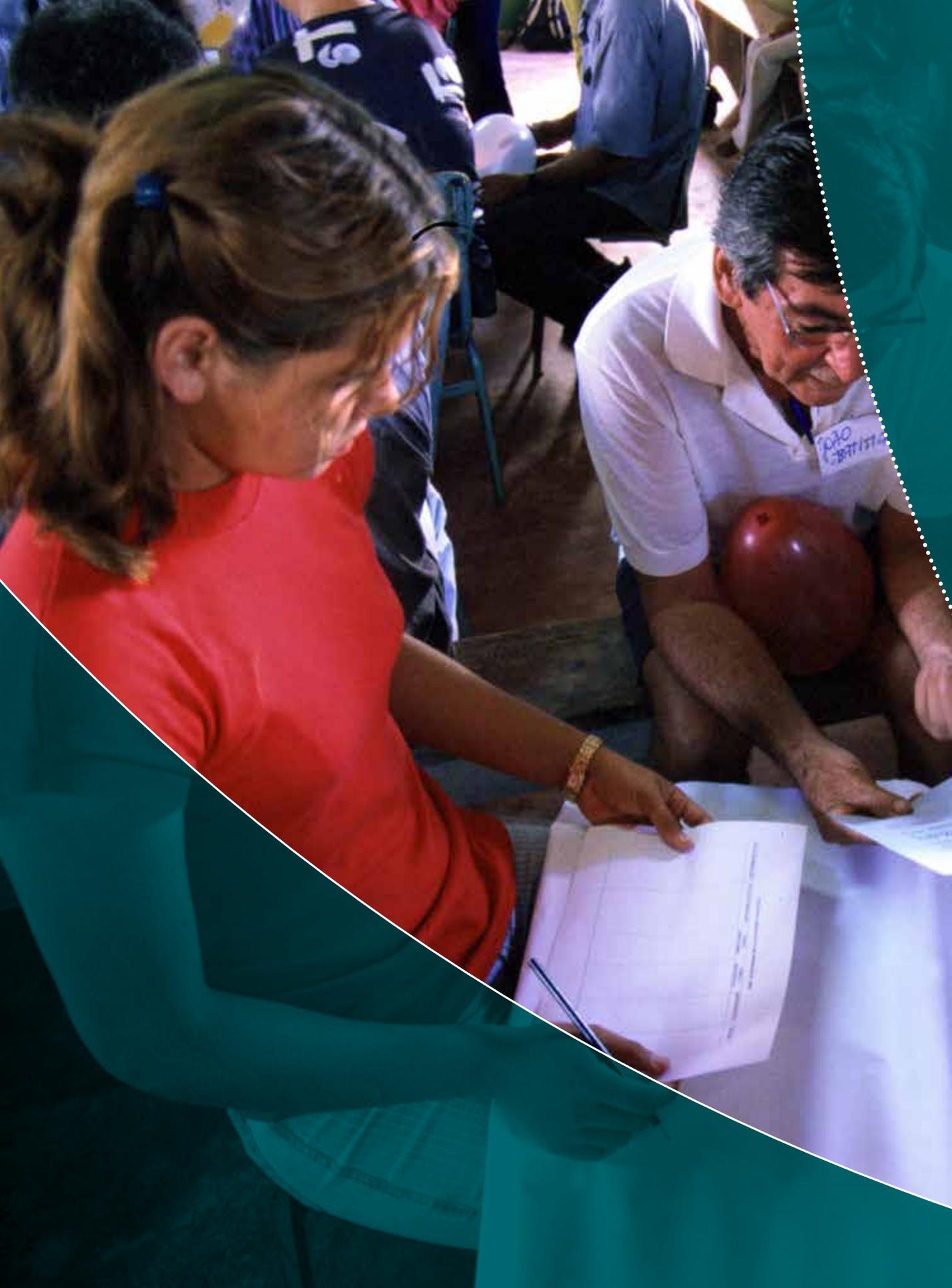
Les entreprises qui ne peuvent s'engager efficacement avec la sécurité publique doivent également documenter leurs efforts et intégrer dans leur évaluation des risques de sécurité le fait que l'entreprise n'a pas de relation de collaboration avec les forces de sécurité publiques.

## ENVISAGER L'ÉLABORATION D'UN PROTOCOLE D'ACCORD

Un Protocole d'accord est un accord officiel et écrit entre l'entreprise et le gouvernement et / ou ses forces de sécurité publiques, qui établit et documente les principales attentes et les processus et procédures décisionnels convenus. Il permet à l'entreprise, au gouvernement et aux forces de sécurité publiques de délimiter leurs rôles, leurs devoirs et leurs obligations respectifs en matière de sécurité.

Même si un Protocole d'accord peut constituer un document précieux pour clarifier les engagements, le plus important est la qualité du processus d'engagement et de discussion des problèmes critiques entre l'entreprise et le gouvernement. En effet, un Protocole d'accord signé n'est pas toujours réalisable, voire juridiquement possible. Les entreprises sont encouragées à se concentrer sur la communication et la collaboration avec les forces de sécurité publiques en tant qu'objectif principal - et sur un accord formel (voire informel) comme objectif secondaire.

Il existe de nombreuses façons d'élaborer un Protocole d'accord. La plupart des Protocoles d'accord font référence aux politiques de l'entreprise, au droit national et international, aux protocoles pertinents de l'ONU et à toutes les normes internationales applicables. Un Protocole d'accord traite généralement de toute question ou ressource financière (comme par exemple, le logement, les indemnités, le transport, etc.). Dans la mesure du possible, il est recommandé aux entreprises d'inclure une disposition leur permettant de demander le retrait des membres individuels du personnel de sécurité publique de leur zone d'activité. (Remarque : cela est différent de demander le retrait définitif de certaines personnes des forces de sécurité publiques, ce qui dépasse le mandat d'une entreprise).



# CHAPITRE V

## **Préparation d'un Plan de gestion de la sécurité**

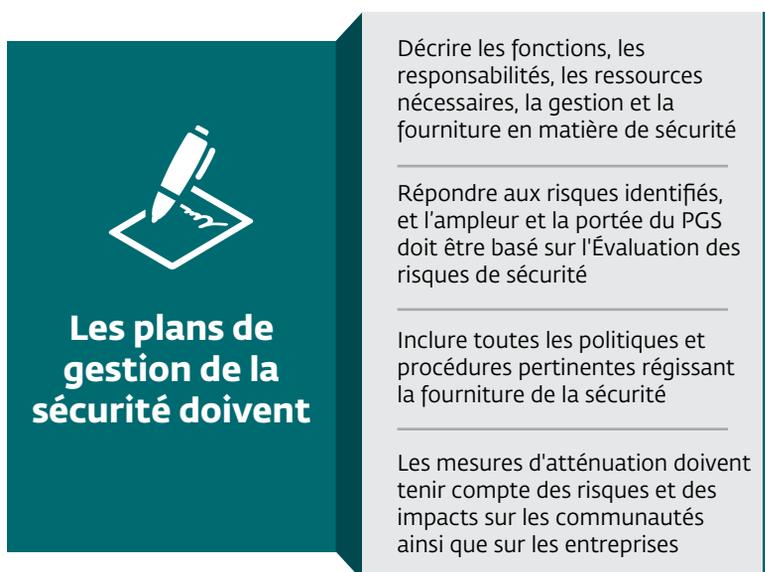




# Préparation d'un Plan de gestion de la sécurité

Un Plan de gestion de la sécurité (PGS) est un outil standard important du secteur de la sécurité qui décrit comment la sécurité sera gérée et fournie et quelles ressources seront nécessaires. Le Plan de gestion de la sécurité est le document d'orientation générale de l'entreprise pour toutes les autres procédures et protocoles liés à la sécurité. Il répond aux risques identifiés et décrit la direction, l'organisation, l'intégration et la continuité du programme de sécurité et de protection des actifs de l'entreprise.

**Figure 18 :** Rôle et portée des Plans de gestion de la sécurité



Pendant l'élaboration d'un Plan de gestion de la sécurité, une entreprise doit tenir compte des éléments suivants :

- **Les entreprises doivent considérer que l'identification et la gestion des risques de sécurité font partie du Système global de gestion environnementale et sociale (SGES).** Le SGES est la base de l'approche d'une entreprise pour identifier et atténuer les risques et les impacts environnementaux et sociaux. Toute entreprise qui emploie du personnel de sécurité, directement ou sous contrat, doit prendre en considération non seulement les risques et les impacts de son programme de sécurité, mais également la façon dont elle envisage de les gérer.
- **Le niveau d'effort nécessaire pour évaluer et gérer les risques de sécurité doit être proportionnel au niveau des risques de sécurité associés au projet et à son contexte opérationnel.** Les projets implantés dans des conditions stables pourront enregistrer et démontrer leurs processus et dispositifs décisionnels sans la nécessité d'un document formel et distinct (par exemple en intégrant ces informations dans des contrats de travail ou dans les politiques ou procédures de l'entreprise liées aux comportements appropriés, à l'éthique, aux droits humains, ou à d'autres thèmes pertinents). Les projets œuvrant dans des conditions moins sûres détailleront



probablement leur programme proposé pour atténuer les risques et les impacts potentiels sur la sécurité dans un plan plus détaillé et formellement documenté.

- **Les Plans de gestion de la sécurité doivent également tenir compte des risques et des impacts des dispositifs de sécurité d'une entreprise sur les communautés, et inclure des dispositions et des mesures d'atténuation pour y remédier.** Les entreprises trouvent souvent utile de coordonner leurs équipes de sécurité et de liaison avec la communauté, et d'inclure les problèmes de sécurité dans leurs processus d'engagement et de règlement des griefs.

### Principaux conseils pour les environnements à faible risque

Lorsque les risques sont minimales, le Plan de gestion de la sécurité peut être relativement simple. Cependant, un plan sous une forme quelconque (indépendant ou intégré dans des plans de gestion plus larges) doit être documenté et suivi. Il doit se concentrer sur les fonctions et les responsabilités de la sécurité : qui fait quoi, quand, comment, avec quel équipement, et à qui il doit faire rapport. Même si la personne responsable de la sécurité (qui peut également travailler dans d'autres domaines) doit « s'approprier » le PGS, le plan lui-même doit assurer la continuité lorsque la structure de gestion de la sécurité fait l'objet de changements.

## COMPOSANTES CLÉS D'UN PLAN DE GESTION DE LA SÉCURITÉ

Un Plan de gestion de la sécurité doit 1) être développé en consultation avec l'équipe de direction, 2) être clairement associé à l'Évaluation des risques de sécurité et 3) inclure toutes les politiques et procédures pertinentes pour orienter de dispositif de sécurité de l'entreprise pendant la durée du projet. Ce document doit inclure des vues d'ensemble de haut niveau, des politiques et du contenu sur les méthodes et les aspects liés à la gestion de la sécurité, et doit être accompagné des procédures détaillées ou des informations de conception dans une annexe. La Figure 19 illustre les composantes clés généralement incluses dans un Plan de gestion de la sécurité, qui sont décrites plus en détail ci-dessous.

### 1. Objectifs, mission et approche de sécurité de l'entreprise

- **Objectives**

Le Plan de gestion de la sécurité vise à protéger contre et à atténuer les risques de sécurité pour le projet qui pourraient menacer les communautés, les employés, les installations et les opérations. Le Plan de gestion de la sécurité décrit la direction, l'organisation, l'intégration et la continuité du programme de sécurité.

- **Mission**

La mission de sécurité de l'entreprise consiste à assurer que l'ensemble du personnel, des sous-traitants et des visiteurs puissent travailler sur le site du projet dans un

**Figure 19 :** Les éléments d'un Plan de gestion de la sécurité



environnement sûr et sécurisé, que toutes les installations soient sécurisées et que toutes les opérations du projet se déroulent librement sans impact négatif pour les communautés. La sécurité et le respect des droits humains des employés et des communautés sont entièrement compatibles.

- *Approche*

La sécurité de l'entreprise reconnaît les liens entre les problèmes sociaux et la sécurité et, par conséquent, favorise les interrelations entre le personnel en charge des Opérations, des Relations gouvernementales, des Relations communautaires du projet et le Personnel de sécurité. L'approche de l'entreprise renforce également

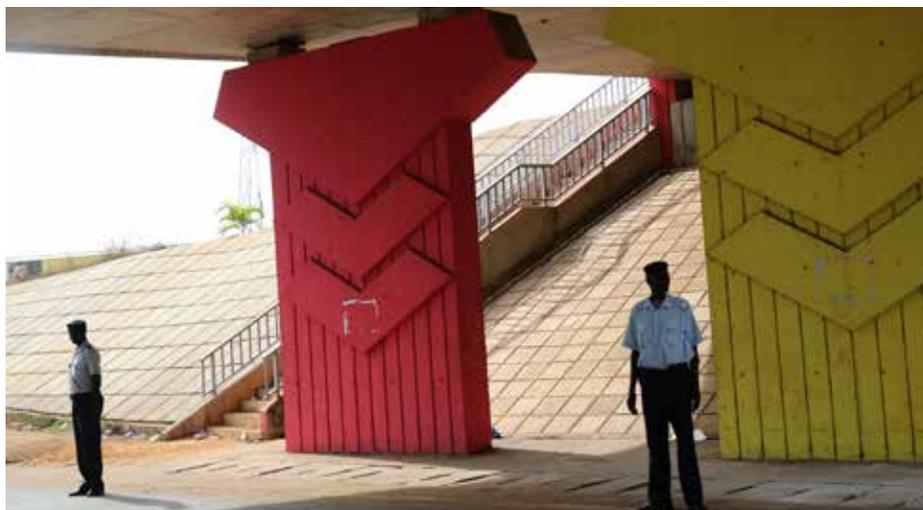
l'importance des acteurs communautaires et du mécanisme de règlement des griefs du projet. L'entreprise reconnaît l'importance de la révision périodique de son Plan de gestion de la sécurité afin d'assurer qu'il demeure pertinent et approprié.

## 2. Politiques et normes de l'entreprise en matière de sécurité

- *Références aux politiques et aux documents de l'entreprise*  
Énoncent les politiques ou les documents de l'entreprise qui orientent la gestion de la sécurité, tels que l'Évaluation des risques de sécurité du projet, la Politique de sécurité de l'entreprise, la Politique d'éthique et / ou de droits humains, la Politique sur le recours à la force ou toute autre politique pertinentes.
- *Autres lois et normes d'intérêt*  
Présentent les autres lois, normes et certifications liées à la sécurité que l'entreprise devra respecter, comme par exemple les lois nationales, les lois internationales applicables, les Normes de performance de l'IFC, les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme, le Code de conduite pour les responsables de l'application des lois, ou toute autre norme.

## 3. Vue d'ensemble de la situation sécuritaire

- *Résumé des principaux résultats de l'Évaluation des risques de sécurité*  
Décrit brièvement les principaux risques de sécurité pour le projet (internes et externes) et les communautés. (Remarque : Un résumé des mesures d'atténuation proposées peut également être inclus, mais le Plan de gestion de la sécurité lui-même doit représenter un programme détaillé pour faire face aux risques de sécurité identifiés pour l'entreprise et les communautés.) Liens avec l'Évaluation de sécurité des risques.
- *Dispositifs de sécurité*  
Fournissent un aperçu de la nature et du rôle des dispositifs de sécurité privés et publics, selon le cas. (Remarque : des informations supplémentaires sur la supervision



et le contrôle, le comportement et la gestion, les procédures et la formation sont couverts dans le reste du Plan de gestion de la sécurité.)

*Sécurité privée*—Décrit la société de sécurité privée ; précise que son rôle est uniquement défensif et protecteur, et qu'elle n'a pas le pouvoir de faire appliquer la loi.

*Sécurité publique*—Décrit les forces de sécurité publiques locales qui seraient appelées à apporter leur aide au projet ; précise que la sécurité publique est responsable en premier lieu de répondre et d'enquêter sur toutes les activités criminelles, de contrôler les manifestations ou les troubles civils, ou les autres missions des autorités publiques.

#### 4. Sécurité physique

- *Vue d'ensemble de la méthode et des systèmes de sécurité du projet*

Décrit les barrières de sécurité, les systèmes de surveillance / sécurité électronique et le centre de contrôle de sécurité (les moyens de signalement et de contrôle des réponses). Des informations plus détaillées sur la conception (comme par exemples le positionnement des caméras de surveillance) sont présentées dans une annexe.

#### 5. Procédures d'exploitation de sécurité

- *Principales procédures d'exploitation de sécurité*

Décrivent les procédures clés et comment elles sont harmonisées. Les procédures fréquentes sont, lorsqu'elles s'appliquent, la sécurité des limites de site (périmètre et contrôle d'accès), les opérations sur les points d'accès (surveillance des personnes et des véhicules), la réponse aux incidents (qui doit répondre et comment), les patrouilles de sécurité, la sécurité des voyageurs, le stockage et le contrôle des matériaux, l'information et la communication, et la sécurité des armes à feu (politique sur les armes à feu et procédures de délivrance et d'entreposage de toute arme à feu, les munitions et les armes non létales utilisées dans le cadre des opérations de sécurité).

#### 6. Supervision et contrôle de la sécurité

- *Structure et responsabilités de gestion*

Décrit les lignes de contrôle, les responsabilités et la supervision.

- *Responsabilité pour la conduite des évaluations des risques de sécurité<sup>42</sup>*

Identifie qui est responsable, qui participe et les thèmes couverts.

- *Coordination transversale*

Décrit la coordination entre les services et toutes les activités de planification / coordination avec d'autres fonctions pertinentes, telles que le Service des Relations communautaires, des Ressources humaines et des Relations gouvernementales.

---

<sup>42</sup> Lorsque les Évaluations des risques de sécurité et les Plans de gestion de la sécurité sont commandés ou réalisés de façon groupées, comme cela est souvent préférable, le(s) même(s) professionnel(s) peut (peuvent) être responsables des deux. Lorsqu'elles sont distinctes, cette disposition peut s'appliquer lors de prochaines évaluations des risques de sécurité.

## 7. Gestion des forces de sécurité privées

- ***Rôle des forces de sécurité***

Souligne que le rôle de la sécurité privée est préventif et défensif et ne confère en aucun cas le pouvoir de faire appliquer la loi. Le recours à la force par la sécurité privée n'est autorisé qu'à des fins préventives ou défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace.

- ***Dispositions et composition***

Confirment que les agents de sécurité sont recrutés en interne ou fournis par une partie tierce, et précisent les politiques de recrutement. Lorsque la sécurité privée est contractée, le projet garde la responsabilité de la supervision de la sécurité. Le cas échéant, des sections supplémentaires décrivent la sélection du fournisseur de la sécurité, les dispositions du contrat, et la supervision active de la performance du fournisseur.

- ***Contrôle des antécédents***

Décrit les procédures de vérification lors des recrutements.

- ***Équipement***

Décrit l'équipement qui doit être fourni aux agents de sécurité, y compris les radios, les armes non létales, et toute arme à feu et munition. Inclut également la justification, basée sur l'évaluation des risques de sécurité, de l'armement des agents avec des armes létales.

- ***Recours à la force***

Confirme que le recours à la force par la sécurité privée n'est autorisé qu'à des fins préventives et défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace, et réitère la nécessité d'une formation appropriée sur l'utilisation de la force efficace, proportionnelle et respectueuse des droits humains.

- ***Formation***

Décrit le programme de formation lié aux compétences de base pour la surveillance et à la communication, aux ordres et aux procédures des postes de surveillance, au comportement approprié et à l'éthique / aux droits humains, aux règles d'engagement, à l'utilisation de la force, à la formation aux armes (selon le cas) et à la formation en santé, sécurité et environnement. Souligne également les procédures d'audit.

(Voir le Chapitre III, « Gestion de la sécurité privée », pour plus d'informations.)





## 8. Gestion des relations avec la sécurité publique

- *Rôle des forces de sécurité publiques*

Réaffirme que les forces de sécurité publiques ont la responsabilité de répondre et d'enquêter sur les activités criminelles, de contrôler les manifestations ou les troubles civils, d'engager une défense civile (comme la réponse aux catastrophes naturelles) et de répondre à des incidents impliquant des infractions pénales ou des confrontations ou des manifestations potentiellement violentes.

- *Engagement*

Décrit les efforts de l'entreprise pour entretenir des relations constructives avec la sécurité publique, et comprend un Protocole d'accord, le cas échéant.

(Voir le Chapitre IV, « Gestion de la relation avec la sécurité publique », pour plus d'informations)

## 9. Signalement des incidents et enquête

- Décrit le mécanisme de règlement des griefs, les exigences en matière de rapports et de structure, ainsi que les protocoles d'enquête sur les incidents de sécurité, les incidents liés à l'utilisation de la force et les allégations d'abus, de mauvaise conduite ou d'autres actes répréhensibles par le personnel de sécurité.
- Décrit les responsabilités et les échéances pour la conduite des enquêtes sur les allégations et les incidents.

(Voir le Chapitre VI, Évaluation des allégations ou des incidents liées au personnel de sécurité », pour plus d'informations)

## 10. Engagement des communautés et mécanisme de règlement des griefs

- *Engagement des communautés*  
Décrit les efforts de l'entreprise pour s'engager auprès des membres de la communauté sur des questions de sécurité (dans l'idéal, en coordination avec l'équipe des Relations communautaires).
- *Mécanisme de règlement des griefs*  
Décrit les efforts d'atténuation des risques liés aux impacts potentiels de la sécurité sur les communautés (tels que la réglementation des comportements des agents de sécurité à l'extérieur du site, et le partage des informations sur les dispositifs de sécurité, le cas échéant) et le **mécanisme de règlement des griefs** établi pour recevoir et répondre aux plaintes ou aux préoccupations de la communauté liées au personnel ou aux problèmes de sécurité.



# CHAPITRE VI

## Évaluation des allégations ou des incidents liés au personnel de sécurité





# Évaluation des allégations ou des incidents liés au personnel de sécurité

La Norme de performance 4 stipule que les entreprises « mènera une enquête pour toute allégation crédible d'acte illicites ou de violations du personnel de sécurité et prendra des mesures (ou imposera aux parties appropriées de prendre des mesures) pour empêcher que ces actions ne se reproduisent, et informera les pouvoirs publics des actes illicites et abusifs. »<sup>43</sup> La portée et le niveau d'effort doivent être proportionnels à la gravité et la crédibilité de l'allégation ou de l'incident.

**Figure 20 :** Considérations clés pour les entreprises concernant les allégations ou les incidents liés à la sécurité



<sup>43</sup> Norme de performance 4 de l'IFC, paragraphe 14.

La mise en place de politiques et de procédures claires par l'entreprise permettant de traiter les allégations ou les incidents liés à la sécurité est une bonne pratique. Bien que les entreprises appliquent généralement des protocoles internes pour traiter une série d'incidents liés à la sécurité, tels que les accidents de la circulation, le vol ou les manifestations, et les incidents liés à l'utilisation de la force, ce chapitre se concentre plus étroitement sur les procédures de traitement des allégations de mauvaise conduite ou de comportement illégal impliquant le personnel de sécurité. Cela concerne les événements survenus sur le site du projet ou à l'extérieur, s'ils sont liés au projet ou s'ils impliquent des forces de sécurité publique assurant la sécurité du projet.

### Principaux conseils pour les environnements à faible risque

Toute allégation ou incident lié à la sécurité devra être évalué, que ce soit dans un contexte à faible risque ou à risque élevé. Le niveau de profondeur et de détail de l'enquête doit dépendre de la gravité de l'allégation ou de l'incident. En cas d'allégation ou d'incident, les entreprises doivent documenter, recueillir et examiner le plus d'informations possibles, et faire rapport aux autorités, le cas échéant.

## POLITIQUES ET PROCÉDURES

Les entreprises sont encouragées à mettre en place des systèmes pour recevoir et répondre aux allégations ou aux incidents. Cela comprend un mécanisme de règlement des griefs et des protocoles de déclaration et d'enquête pertinents, comme suit :

- *Mettre en place un mécanisme de règlement des griefs pour recevoir des griefs ou des plaintes liées à la sécurité*  
Il est important de disposer d'un processus structuré et accessible pour recevoir et répondre aux plaintes liées à la sécurité et pour assurer que les membres de la communauté connaissent son existence.
- *Préciser les exigences et la structure des rapports.*  
Les bonnes procédures précisent généralement quels types d'allégations et d'incidents liés à la sécurité doivent être signalés, à qui et dans quel délai. Les procédures doivent clairement identifier à la fois la(les) personne(s) responsable(s) d'accepter et de traiter les allégations ou les incidents et le processus de remontée des informations dans la hiérarchie.
- *Élaborer des protocoles d'enquête.*  
En plus d'un processus de routine pour l'enregistrement de tous les incidents (voir les Chapitres III et IV sur la « Gestion de la sécurité privée » et la « Gestion des

relations avec la sécurité publique », pour plus de détails), des incidents ou des allégations plus graves liés à la conduite du personnel de sécurité pouvant nécessiter une enquête plus approfondie pour déterminer si les politiques et les procédures ont été suivies et si des actions correctives, disciplinaires ou préventives sont justifiées.

## PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS

Les entreprises doivent enregistrer et mener une enquête sur toute allégation ou incident lié à la sécurité afin de déterminer si les politiques et les procédures de l'entreprise ont été respectées et si des actions correctives ou préventives sont nécessaires pour poursuivre les opérations de sécurité. Tout comportement qui pourrait être considéré comme criminel devra être soumis aux autorités compétentes pour investigation. Les activités de l'entreprise doivent être conformes à la législation locale et nationale.

Toutes les entreprises sont encouragées à intégrer les bonnes pratiques ci-dessous en abordant ce sujet sensible, la profondeur et l'ampleur de l'enquête devant refléter la gravité et la crédibilité de l'allégation ou de l'incident. Ce processus est généralement interne et dirigé par l'entreprise, et comprend des activités allant de l'enregistrement et l'évaluation des plaintes, à l'ouverture d'une enquête plus approfondie, le cas échéant, ou à la documentation du processus et au suivi des résultats. La Figure 21 présente les étapes clés, et la discussion ci-dessous les présente plus en détail.

**Figure 21 :** Principales étapes de l'évaluation des allégations ou des incidents liés à la sécurité





### 1. Enregistrer l'incident ou l'allégation.

Tous les incidents et les allégations doivent être enregistrés, qu'ils proviennent d'un rapport d'incident, du mécanisme de règlement des griefs ou de tout autre moyen de communication formel ou informel. Les allégations et les incidents graves doivent être signalés à l'équipe de direction dans un délai déterminé, établi dans les protocoles internes. Les actes répréhensibles potentiellement criminels doivent être signalés aux autorités compétentes.

### 2. Recueillir des informations rapidement.

Des informations doivent être recueillies le plus tôt possible après la survenue d'un incident ou le signalement d'une allégation. Il peut s'agir de noter les détails liés aux circonstances, aux personnes impliquées, à l'emplacement, au calendrier, etc., et de prendre des déclarations et / ou des photographies, le cas échéant.

### 3. Protéger la confidentialité.

Il est conseillé aux entreprises de d'envisager des mesures de confidentialité afin de protéger les victimes présumées, les témoins et / ou les plaignants, par exemple en les identifiant par des chiffres plutôt que par des noms. Les victimes, les témoins, les

plaignants et les autres personnes interrogées doivent être informées sur la manière dont leur identité sera protégée et leur nom enregistré ou utilisé.

#### 4. Évaluer l'allégation ou l'incident et mener une enquête supplémentaire, si cela est justifié.

Après avoir reçu et enregistré un rapport d'allégation ou d'incident, les entreprises doivent généralement **évaluer la gravité et la crédibilité de la plainte** par rapport aux politiques et aux procédures de sécurité existantes pour déterminer le non-respect par le personnel de sécurité et si d'autres recherches sont nécessaires. **Une enquête plus approfondie devra être menée en cas d'allégations ou d'incidents graves**, tels que les cas d'actes illégaux ou abusifs commis par le personnel de sécurité et / ou lorsque des impacts graves résultent d'un incident de sécurité, comme par exemple des blessures, des violences sexuelles, l'utilisation de la force meurtrière ou des décès. Tout comportement qui pourrait être considéré comme criminel devra être soumis aux autorités compétentes.

#### 5. Documenter le processus.

L'**allégation ou l'incident et le processus d'enquête doivent être documentés**, y compris les sources d'information, les preuves, les analyses, les conclusions et les recommandations. Lorsqu'il n'est pas possible de parvenir à une conclusion (par exemple, en raison d'informations ou de preuves limitées ou contradictoires), il convient de l'indiquer clairement, ainsi que tous les efforts pour combler les lacunes et effectuer des évaluations. Il est recommandé que les informations relatives aux allégations ou aux incidents liés à la sécurité soient classées et traitées comme confidentielles. Tout rapport doit être objectif, impartial et fondé sur des faits.

#### 6. Signaler tout acte illicite.

Les actes illicites de la part du personnel de sécurité (qu'il s'agisse de salariés, d'entreprises ou de forces de sécurité publiques) doivent être signalés aux autorités compétentes (en utilisant du discernement pour rapporter des violations de la loi s'il y a des inquiétudes quant au traitement subi par une personne emprisonnée).<sup>44</sup> Il est conseillé aux entreprises de coopérer avec les enquêtes criminelles et de veiller à ce que les processus et les enquêtes internes n'interfèrent pas avec les procédures menées par le gouvernement.

#### 7. Prendre des mesures correctives pour éviter toute récidive.

Des mesures doivent être prises pour assurer que les impacts négatifs ne se reproduisent pas. Cela peut impliquer des mesures correctives et / ou disciplinaires



<sup>44</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 32.



pour prévenir ou éviter toute récurrence, si l'incident n'a pas été traité conformément aux instructions.<sup>45</sup> En règle générale, les entreprises sont encouragées à identifier les leçons tirées de l'incident et à utiliser cette opportunité pour réviser les politiques et les pratiques internes de l'entreprise, au besoin.

### 8. Surveiller et communiquer les résultats

Parce que les entreprises contrôlent leurs propres processus internes, elles peuvent contribuer à assurer que la prise en compte de toute allégation ou incident est professionnelle et progresse à un rythme raisonnable. Une surveillance supplémentaire peut être nécessaire pour les enquêtes menées par des tiers, telles que celles entreprises par les sociétés de sécurité privées. Les entreprises sont encouragées à surveiller activement le statut de toute enquête pénale en cours menée par les autorités gouvernementales.

La communication des résultats aux plaignants et aux autres parties concernées est une bonne pratique, en gardant à l'esprit les dispositions relatives à la confidentialité et la nécessité de protéger les victimes. Le cas échéant, il peut également être constructif de communiquer les enseignements tirés et les efforts visant à les intégrer dans la politique et / ou la pratique de l'entreprise.

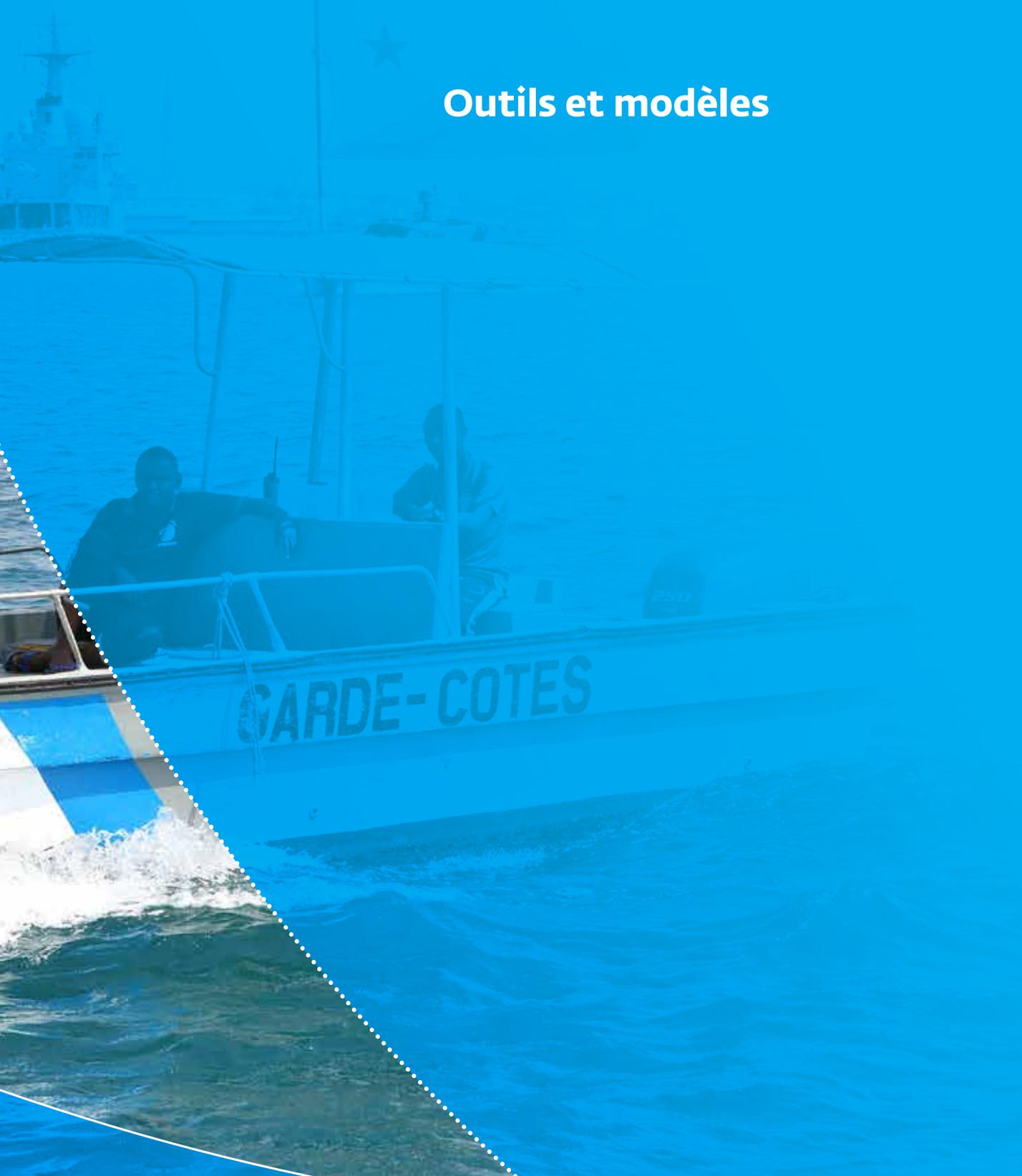
<sup>45</sup> Note d'orientation 4 de l'IFC, paragraphe 32.





# A N N E X E S :

## Outils et modèles





# Annexe A. Modèle d'appel d'offres et de demande de propositions pour l'Évaluation des risques de sécurité et le Plan de gestion de la sécurité

LOGO DE LA COMPAGNIE

*Cette demande de propositions est destinée aux entreprises qui souhaitent recruter un consultant de sécurité externe. Les parties indiquées en bleu italiques doivent être complétées par l'entreprise. Comme pour tout modèle, le contenu doit être révisé et adapté à la situation spécifique.*

## 1. INTRODUCTION

*[Nom du Project] situé à [lieu] recherche un consultant pour effectuer une Analyse des risques de sécurité et élaborer un Plan de gestion de la sécurité qui améliorera les capacités du projet à atténuer et gérer les risques pour le projet [et les communautés environnantes]. Ces activités doivent être effectuées dans le respect des aspects liés à la sécurité de la Norme de performance 4 [et des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme et/ou des recommandations fournies par l'Outil d'aide à l'implantation des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (« Voluntary Principles on Security and Human Rights Implementation Guidance Tool »)].*

## 2. CONTEXTE DU PROJET

*[informations de base sur le projet, et pas nécessairement liées à la sécurité]*

## 3. OBJECTIFS D'UNE ÉVALUATION DES RISQUES DE SÉCURITÉ ET DU PLAN DE GESTION DE LA SÉCURITÉ

- Identifier les risques de sécurité inhérents au projet.
- Identifier les risques potentiels (créés par le projet) pour les communautés locales.
- Fournir des recommandations pour gérer les risques associés à la gestion de la sécurité qui seront conformes à la Norme de performance 4, paragraphes 12 à 14.
- En consultation avec l'équipe de direction, élaborer des procédures et les documenter dans un Plan de gestion de la sécurité qui repose sur la politique de l'entreprise et prend en compte les risques pour l'entreprise (personnes, biens, biens et réputation) et les risques pour les communautés identifiés dans l'Évaluation des risques de sécurité.

#### 4. EFFECTUER UNE ÉVALUATION DES RISQUES DE SÉCURITÉ

L'Évaluation des risques de sécurité (ERS) doit assurer que l'entreprise a pris en compte toutes les menaces prévisibles - pour le projet et les communautés - découlant de la présence et des activités du projet, afin de pouvoir mettre au point des mesures efficaces d'atténuation. L'ERS doit inclure l'examen des documents, une visite sur le site et des entretiens avec des intervenants clés de sécurité internes et externes, ainsi qu'un rapport final accompagné de recommandations.

L'ERS doit inclure un examen de la diligence raisonnable de la sécurité du projet et fournir un rapport détaillé sur la diligence raisonnable décrivant le niveau de conformité avec les lois locales, les exigences de sécurité applicables, les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme et les aspects liés à la sécurité de la Norme de performance 4.

L'Évaluation des risques de sécurité doit présenter des informations concernant les relations avec la sécurité publique et la capacité de l'entreprise de sous-traiter avec des entreprises de sécurité privées appropriées, en plus de tous les risques et recommandations concernant l'une ou l'autre de ces questions.

L'Évaluation des risques de sécurité doit répertorier tous les risques connus, doit évaluer leur probabilité de se produire, documenter la(les) réponse(s) probable(s) et évaluer leurs impacts potentiels (à la fois dans l'entreprise et dans la communauté, selon le cas). Concernant le rapport, le consultant articulera les risques soit dans les relevés de risques ou les scénarios de risques. Des mesures d'atténuation visant à réduire ces risques doivent être identifiées.

Les propositions devront décrire l'approche méthodologique du consultant et la capacité de recueillir et d'analyser les informations décrites ci-dessus. Le consultant devra soumettre les types de documents à demander ainsi qu'une liste illustrative des types d'intervenants que le consultant est susceptible de rencontrer pour effectuer l'Évaluation des risques de sécurité.

#### 5. ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION DE LA SÉCURITÉ

Le consultant élaborera un Plan de gestion de la sécurité qui reposera sur l'intégration des principes de sécurité socialement responsables dans les systèmes de gestion. Les composantes suivantes doivent être incluses, sachant que la structure pourra être déterminée conjointement avec l'équipe de direction :

- Objectif de la gestion de la sécurité
- Politiques et normes
- Vue d'ensemble de la situation
- Sécurité physique

- Procédures
- Supervision et contrôle de la sécurité
- Gestion des contingents de gardes
- Gestion de la sécurité des contractants
- Gestion des relations avec la sécurité publique
- Signalement des incidents et enquête
- Engagement des communautés

Les propositions doivent illustrer les connaissances et l'expérience du consultant dans les thèmes et les principes généraux qui guideront le consultant dans l'élaboration du Plan de gestion de la sécurité.

## 6. LIVRABLES DU PROJET

Les livrables du projet sont :

- À la fin de la visite du site, une réunion d'examen détaillée avec la direction, *[et les bailleurs de fonds]* pour discuter des conclusions et des recommandations.
- Un rapport d'Évaluation des risques de sécurité conforme à la Norme de performance 4 et aux Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme.
- Un Plan de gestion de la sécurité, rédigé conjointement avec l'équipe de direction de l'entreprise.

## 7. EXPÉRIENCE DU CONSULTANT

Le consultant peut être une personne ou une entreprise. Le consultant doit disposer d'au moins 10 ans d'expérience dans la gestion de la sécurité. L'expérience suivante est préférable :

- *[Compétences linguistiques]*
- Connaissances et expérience à *[région/pays]*
- Expérience dans la gestion de la sécurité dans des projets du *[secteur industriel]*
- Connaissances des Normes de performance de l'IFC, en particulier la Norme de performance 4, et des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme

## 8. CALENDRIER

Le consultant doit préparer un calendrier qui montrera comment ce projet peut être complété en *6–8 semaines*.

## 9. BUDGET PROPOSÉ

Le budget proposé doit inclure la main-d'œuvre et toutes les dépenses projetées.

# Annexe B. Conseils pour rédiger un Plan de gestion de la sécurité

*Il existe plusieurs façons de structurer un Plan de gestion de la sécurité. Les thèmes ci-dessous sont fréquemment inclus dans des Plans de gestion de la sécurité exhaustifs. Ceux-ci peuvent être utilisés par les entreprises qui développent leurs propres plans de sécurité en interne ou par des sociétés évaluant les plans de sécurité fournis par des consultants externes.*

*Le texte en noir est un exemple de texte à utiliser ou à modifier. Le texte en bleu italiques représente des conseils à examiner, puis il doit être remplacé ou supprimé.*

## **A. OBJECTIFS, MISSION ET APPROCHE**

### **1. Objectifs d'un Plan de gestion de la sécurité**

- Le plan est conçu pour orienter les actions de l'entreprise au sein du projet afin de protéger les communautés, les employés, les installations, la capacité opérationnelles, ainsi que la réputation de l'entreprise et de ses opérations internationales contre les risques de sécurité (ainsi que les droits humains) qui pourraient les menacer et de les atténuer.
- Le Plan de gestion de la sécurité décrit la direction, l'organisation, l'intégration et la continuité du programme de sécurité et de protection des actifs de l'entreprise. Il est rédigé de manière à bien faire comprendre que la sécurité et le respect effectifs des droits humains sont compatibles.
- Les systèmes décrits dans le plan seront maintenus pendant toute la durée du projet.
- Le plan sera examiné sur une base *annuelle* et suite à toute modification du contexte lié à la sécurité dans lequel le projet fonctionne.

### **2. Mission de la sécurité de l'entreprise**

- La mission de sécurité de l'entreprise est de veiller à ce que l'ensemble du personnel, des sous-traitants et des visiteurs qui travaillent sur le site du projet et dans la zone du projet puissent le faire dans un environnement sûr et sécurisé. Elle garantit également la sûreté et la sécurisation de toutes les installations, ainsi que le libre accès à toutes les opérations du projet. Elle assure un soutien opérationnel sécurisé efficace à toutes les activités du projet.
- La sécurité du projet remplira sa mission dans la mesure où une bonne sécurité et le respect des droits humains des employés et des communautés sont entièrement compatibles, comme en témoignent les comportements, la communication, le recours à la force par les forces de sécurité, etc.

- *Le cas échéant, décrire la relation entre et les responsabilités relatives à la sécurité du projet et les autres entrepreneurs tiers et sociétés affiliées, tels que les sociétés d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (IAC).*

### **3. L'approche de la sécurité d'un projet**

*Discuter de l'approche globale intégrée de la sécurité du projet. Par exemple :*

- De nombreux risques de sécurité découlent des problèmes sociaux locaux inhérents, tels que les tensions ethniques et les problèmes non identifiés entre le projet et les communautés locales. En tant que tel, le personnel en charge des Opérations, des Relations gouvernementales et des Relations communautaires du projet est impliqué dans le processus de sécurité.
- Les principaux intervenants des communautés locales sont également inclus dans l'évaluation des risques de sécurité et dans la prise en compte de la manière d'atténuer et gérer ces risques. Les dispositifs de sécurité sont transparents, dans la mesure du possible et appropriés, et sont inclus dans le processus d'information et de consultation avec les communautés locales.
- Le mécanisme de règlement des griefs du projet est un outil important pour réduire les risques potentiels pour la sécurité.

## **B. POLITIQUES ET NORMES**

### **1. Références aux Politiques et aux documents de l'entreprise**

Les politiques et les documents suivants de l'entreprise orientent la gestion de la sécurité :

- Évaluation des risques de sécurité pour le projet
- Politique de sécurité de l'entreprise
- Politique d'éthique *[et / ou des droits humains]*
- Politique sur le recours à la force

### **2. Autres lois et normes pertinentes**

L'entreprise adhère aux directives, normes et lois suivantes :

- Lois nationales
- Lois internationales applicables
- Normes de performance de l'IFC
- Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme
- Code de conduite des Nations unies pour les responsables de l'application des lois
- Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois

## C. VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION SÉCURITAIRE

### 1. Implantation du projet

Fournir une description générale de l'environnement de sécurité nationale et de la zone du projet. Il s'agira de décrire les aspects suivants :

- Informations démographiques pertinentes, telles que la répartition de l'âge de la population, le chômage, la pauvreté et les inégalités ;
- Niveaux et type de criminalité ;
- Troubles politiques, sociaux ou professionnels endémiques ;
- Terrorisme ou insurrection ; et
- Attitude générale envers le projet et les problèmes associés.

### 2. Risques de sécurité

(Joindre la matrice des risques de sécurité et l'Évaluation des risques de sécurité en tant qu'annexes)

Cette section doit se baser sur l'Évaluation des risques de sécurité et doit se pencher sur :

#### Les risques internes

- Ceux-ci sont causés par les comportements illicites, contraires à l'éthique ou inappropriés de la part du personnel du projet ou de ceux qui lui sont affiliés directement
- Les risques les plus fréquents seraient le vol commis par les employés, la violence au travail et les conflits de travail, voire le sabotage associé.
- Une réponse de sécurité peut entraîner des risques pour les employés et d'autres personnes.

#### Risques extérieurs

- Ceux-ci sont causés par les actions de personnes extérieures au projet qui cherchent à profiter des opportunités offertes par le développement et l'exploitation du projet.
- Il peut s'agir d'une activité criminelle commune ; de la perturbation du projet pour atteindre des objectifs économiques, politiques ou sociaux ; et d'autres actions délibérées qui ont un impact négatif sur le fonctionnement efficace, efficiente et sûre du projet. Dans les cas extrêmes, il peut s'agir du terrorisme, de l'insurrection armée, les coups d'État ou de la guerre.
- Une réponse de sécurité peut entraîner des risques pour les communautés ou les individus.
- La présence de forces de sécurité pourrait exposer les communautés ou les individus à des risques supplémentaires.

### 3. Dispositifs de sécurité

#### Sécurité privée

- *Décrire qui fournit la protection de base du site du projet, comme par exemple la force de sécurité privée du projet (en interne ou contractuelle).*

#### Sécurité publique

- *Décrire les forces de sécurité publiques locales qui seraient appelées à aider le projet. Cela soulignerait brièvement l'emplacement, les capacités, la mission et la relation avec le projet.*

### D. SÉCURITÉ PHYSIQUE

*Fournir une description générale de l'approche et des systèmes de sécurité du projet. Des informations plus détaillées sur la conception (comme par exemples le positionnement des caméras de surveillance) sont présentées dans une annexe. Dans l'idéal, cette section doit inclure une description du projet :*

- **Barrières de sécurité**—*comme des clôtures, des portails, des serrures, des installations de fortification et des moyens de contrôle d'accès.*
- **Systèmes de surveillance / de sécurité électroniques**—*y compris la vidéosurveillance, les systèmes de détection d'intrusion, les postes de surveillance et les patrouilles de surveillance.*
- **Centre de contrôle de la sécurité**—*décrivant les moyens d'associer le signalement et le contrôle de la réponse.*

### E. PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES DE LA SÉCURITÉ

*Fournir une courte description des principales procédures opérationnelles de la sécurité. Les normes et procédures détaillées qui fournissent un processus transparent et précis pour la gestion des fonctions de sécurité (telles que les listes de contrôle) doivent figurer dans une annexe. Les procédures clés doivent inclure une courte description des éléments suivants (le cas échéant) et de leur adéquation :*

- **Sécurité des limites de site**—*Comment la sécurité maintiendra le contrôle du périmètre du projet et encouragera les personnes à accéder aux points de contrôle.*
- **Opérations sur les points d'accès**—*les types de contrôles et de surveillance des personnes et des véhicules aux portes ou aux autres points d'accès. Inclure les recherches à l'entrée et à la sortie, ainsi que l'objectif, et qui est concerné. Souligner les principales règles, telles que :*
  - *Les fouilles ne seront effectuées que par le personnel de sécurité qui a reçu des instructions et des informations concernant la procédure et les aspects juridiques des fouilles et de la saisie ; et*
  - *Les recherches corporelles ne seront effectuées que par du personnel de sécurité du même sexe.*

- **Réponse à un incident**—*Comment la sécurité répondra à un incident et qui sera responsable de cette réponse. Les réponses doivent être fondées sur l'utilisation appropriée et proportionnelle de la force. Décrire le rôle de la sécurité publique, y compris lorsqu'elle est appelée et par qui.*
- **Patrouilles de sécurité**—*ce que les patrouilles vérifient et à quelle fréquence.*
- **Sécurité des déplacements**—*(le cas échéant) toute procédure spécifique à la sécurité des déplacements hors site.*
- **Contrôle et entreposage du matériel**—*(le cas échéant) tout contrôle sur le transport, l'inventaire et la maintenance de tout explosif ou produit chimique commercial (par exemple, le cyanure) nécessaire pour le projet. Remarque : ces produits sont entreposés conformément aux lois et aux réglementations nationales en vigueur.*
- **Information et communication**—*Procédures de classement, de traitement et de contrôle des informations sensibles.*
- **Sécurité des armes à feu**—*La politique du projet concernant les armes à feu sur le site, ainsi que les responsabilités et les procédures de délivrance et de stockage des armes à feu, des munitions et des armes moins létales. Il pourra s'agir notamment :*
  - *Du lieu d'entreposage,*
  - *De la façon dont les armes sont sécurisées lorsqu'elles sont rangées,*
  - *Des dossiers de délivrance,*
  - *Des personnes auxquelles elles sont délivrées,*
  - *De la sécurité lorsqu'elles sont en possession de l'agent de sécurité, et*
  - *Des audits.*

*Inclure dans une annexe les normes et les procédures détaillées pour la délivrance, l'entreposage et le contrôle des armes.*

## **F. SUPERVISION ET CONTRÔLE DE LA SÉCURITÉ**

### **1. Structure et responsabilités de gestion**

- *Expliquer les lignes générales de contrôle, de responsabilité et de supervision pour l'effort de sécurité.*
- *Définir qui supervise la performance quotidienne de la force de sécurité et qui a le pouvoir.*
- *Décrire qui assume la responsabilité générale du partage et de la communication des informations de sécurité.*

## 2. Responsabilité relative à l'évaluation des risques de sécurité

- *Discuter des responsabilités en matière d'évaluation des risques, qui y participe (par exemple, l'équipe de direction, l'équipe en charge des relations communautaires, les intervenants clés des communautés, etc.) et ce que couvrent les évaluations.*

## 3. Coordination transversale

- *Décrire la coordination transversale.* Les Relations communautaires, les Ressources humaines et les Relations gouvernementales sont des partenaires importants pour la sécurité des projets.
- *Décrire toutes les activités de planification / coordination entre le service de sécurité et les autres services, qui peuvent aller de la participation aux évaluations des risques de sécurité aux réunions hebdomadaires.*

## G. GESTION DES FORCES DE SÉCURITÉ PRIVÉES

### 1. Rôle du personnel de sécurité

- Le rôle de la sécurité privée est de fournir des services préventifs et défensifs, en protégeant les employés, les installations, les équipements et les opérations de l'entreprise là où ils se trouvent.
- Le personnel de sécurité privé n'a pas de pouvoir d'application de la loi et n'empiètera pas sur les tâches, les responsabilités et les prérogatives réservées aux forces de sécurité publiques.

### 2. Fourniture et composition d'une force de sécurité

*Décrire si les membres de la force de sécurité sont des employés directs ou les employés d'une société de sécurité tierce.*

Pendant la mise en place de sa force de sécurité, le projet (*ou le prestataire tiers*) devra :

- Recruter le personnel conformément à la législation nationale du travail,
- Accorder la préférence au recrutement de candidats locaux qualifiés dans la mesure du possible, et
- Promouvoir différentes pratiques de recrutement, y compris l'intégration du genre et les populations autochtones.

Gestion de la société de sécurité (le cas échéant)

- Le projet assume la responsabilité de la supervision de la sécurité.
- *Décrire comment le projet définira activement les normes et supervisera la sélection et la performance du prestataire de sécurité.*

- **Sélection**—Dans le choix d'une société de sécurité, le projet effectuera une diligence raisonnable qui comprendra le contrôle de la réputation institutionnelle, des normes de formation, des procédures de sélection des employés, et de tout antécédent d'allégation d'atteinte aux droits humains ou d'autres comportements criminels.
- **Dispositions contractuelles**—*Inclure toutes les dispositions (par exemple, pour les uniformes et l'équipement).*
- **Surveillance active de la performance des entreprises sous-traitantes**—Afin d'assurer une bonne performance, le projet procédera à des audits, contribuera à la formation, enquêtera sur toute allégation crédible d'abus ou d'actes répréhensibles, et surveillera les performances sur site sur une base continue.

### 3. Vérification des antécédents du personnel de sécurité

- Le projet *effectuera et / ou exigera de son fournisseur de sécurité qu'il effectue* la vérification valide des antécédents des employés potentiels afin de révéler toute allégation d'abus, d'utilisation inappropriée de la force ou d'autres activités criminelles et d'actes répréhensibles dans le passé.
- Aucun agent de sécurité ou employé pour lequel ces contrôles auront révélé des informations négatives crédibles ne sera employé par le projet.
- Ces contrôles seront documentés et conservés dans les dossiers individuels des membres du personnel, qui seront soumis à un examen par le projet.

### 4. Equipement du personnel de sécurité

- *Décrire l'équipement qui doit être fourni aux agents de sécurité, y compris les radios, les armes non létales, et toute arme à feu et munition. Les agents de sécurité ne doivent être armés que lorsque l'Évaluation des risques de sécurité le recommande et qu'il s'agit de la seule mesure d'atténuation acceptable et efficace face à une menace clairement identifiée.*

### 5. Utilisation de la force par les agents de sécurité

- L'entreprise n'autorisera pas le recours à la force sauf à des fins préventives ou défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace.
- Lorsque l'armement des agents de sécurité est indispensable, le projet garantira que ceux qui sont armés possèdent des compétences techniques et professionnelles de haut niveau et comprennent clairement les règles du recours à la force. Cela signifie qu'ils devront avoir une solide formation sur l'utilisation efficace et proportionnée de la force et dans le respect des droits humains.

### 6. Formation des agents de sécurité

- Le projet s'engage à maintenir les normes les plus élevées en matière maîtrise technique et professionnelle du plus haut niveau des agents de sécurité, grâce à un programme de formation exhaustif. *Décrire les responsabilités de formation soit du prestataire de sécurité soit de l'entreprise, selon le cas.* Le projet évaluera tout

programme de formation dispensé par un prestataire de sécurité tiers, et le cas échéant, complètera la formation en faisant appel à des parties tierces qualifiées ou par le biais d'une formation directe.

- Le projet veillera à ce que le personnel de sécurité bénéficie d'une formation sur les procédures ou les connaissances dans les domaines suivants :
  - Compétences de surveillance de base,
  - Ordres et procédures relatifs aux postes de surveillance,
  - Comportement approprié, éthique et droits humains,
  - Règles d'engagement,
  - Règles relatives au recours à la force,
  - Formation appropriée au maniement des armes (le cas échéant), et
  - Formation obligatoire à la santé, sécurité et environnement (SSE).
- *Préciser comment les dossiers d'achèvement de la formation seront conservés.* La formation sera ouverte à toute inspection ou tout audit.

## **H. GESTION DES RELATIONS AVEC LA SÉCURITÉ PUBLIQUE**

### **1. Rôle des forces de sécurité publiques**

- Les forces de sécurité publiques sont chargées d'intervenir et d'enquêter sur toute activité criminelle. Elles doivent également assumer la principale responsabilité de contrôler les manifestations ou les troubles civils. S'agissant d'incidents impliquant des infractions pénales, ou des manifestations potentiellement violentes, elles doivent intervenir pour protéger le personnel et les biens de l'entreprise.

### **2. Engagement avec les forces de sécurité publiques**

- *Décrire comment le projet maintiendra des relations constructives avec la sécurité publique (en règle générale, la police et, dans certaines circonstances, l'armée) opérant dans la zone du projet ou en charge de contribuer à la sécurité du projet. Le contenu de cette section variera en fonction des dispositifs de sécurité impliquant les forces de sécurité publiques locales.*
  - *Lorsqu'il s'agit d'activités ordinaires d'application de la loi, comme par exemple des enquêtes sur des crimes signalés ou la réponse à un incident, un engagement continu ou une activité de liaison peut suffire*
  - *Lorsque les forces de sécurité publiques sont effectivement affectées au projet pour fournir certains aspects de la sécurité, cette section devra décrire la fourniture de tout équipement ou de tout autre support, le rôle de la force de sécurité publique, la planification commune d'urgence et les mécanismes de coordination.*
  - *Doit également être discutée la mise en place d'un Protocole d'accord nécessaire pour assurer la transparence des dispositifs de sécurité.*

## I. SIGNALEMENT DES INCIDENTS ET ENQUÊTE

- *Décrire le mécanisme de règlement des griefs, les exigences en matière de rapports et de structure, ainsi que les protocoles d'enquête sur les incidents de sécurité, les incidents liés à l'utilisation de la force et les allégations d'abus, de mauvaise conduite ou d'autres actes répréhensibles par le personnel de sécurité.*
- *Discuter des responsabilités et des délais pour mener des enquêtes sur des allégations et des incidents, y compris :*
  - L'entreprise s'engage à mener une enquête rapide sur toute allégation d'abus ou d'actes répréhensibles.
  - La société de sécurité privée peut mener une enquête sur un incident ou une allégation, mais le projet peut mener une enquête indépendante sur toute allégation d'abus grave ou de recours à la force.
  - Les résultats de l'enquête comprendront une recommandation de toute mesure disciplinaire appropriée et des changements de politique ou de procédure qui pourraient être nécessaires.

## J. ENGAGEMENT DES COMMUNAUTÉS

- *Décrire comment l'entreprise s'engagera avec les communautés sur les questions de sécurité. Cela peut être réalisé en coordination avec le Service des relations communautaires, selon le projet.*
- Le projet reconnaît qu'il peut avoir un impact sur les communautés et s'efforce d'atténuer les risques. Elle le fera en fournissant :
  - Une réglementation sur le comportement des agents de sécurité hors du site,
  - Un protocole relatif aux dispositifs de sécurité publique,
  - Des informations communiquées sur les dispositifs de sécurité (le cas échéant), et
  - Un mécanisme de règlement des griefs permettant aux membres de la communauté de signaler tout problème.

# Annexe C. Modèle de contrat avec une société de sécurité privée

## LOGO DE LA COMPAGNIE

*Ce modèle est destiné aux entreprises qui souhaitent recruter une société de sécurité privée externe. Les parties indiquées en **bleu italiques** doivent être complétées par l'entreprise, en fonction du contexte particulier. Comme pour tout modèle, le contenu doit être révisé et adapté à la situation spécifique.*

*Nom de l'entreprise* ci-après dénommée « entreprise » conclut le présent contrat avec *Nom de la société de sécurité privée* ci-après dénommée « le sous-traitant » pour la fourniture de services qui entreront en vigueur dès le *Date*.

### A. COMPORTEMENT

- Le sous-traitant et ses employés sont tenus de respecter les politiques de l'entreprise en matière de *normes éthiques et de droits humains*.
- Le sous-traitant et ses employés sont tenus de maintenir la confidentialité des informations sensibles.
- Le sous-traitant et ses employés ne doivent pas recourir à la torture, la cruauté ou aux traitements inhumains.
- Le sous-traitant et ses employés doivent assurer la santé des personnes en détention et fournir une assistance médicale, selon les besoins.
- Le sous-traitant et ses employés ne doivent pas se livrer à des pratiques de corruption.
- Le sous-traitant doit traiter ses employés conformément à la législation nationale (et conformément à la Norme de performance 2).

### B. RECOURS À LA FORCE

La retenue et la prudence doivent être exercées conformément aux lignes directrices internationales sur le recours à la force ; en particulier, les Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois, y compris les éléments clés suivants :

- Le recours à la force doit être évalué *et l'utilisation des armes rigoureusement contrôlée*.
- Des moyens pacifiques doivent être utilisés avant de recourir à la force et aux *armes à feu*.
- Lorsque la force doit être utilisée pour protéger la vie humaine, elle doit être proportionnée à la menace et doit viser à minimiser les blessures.
- Une assistance médicale doit être fournie immédiatement dès que les conditions de sécurité le permettent.

## C. POLITIQUE

Le sous-traitant doit disposer ou produire des politiques internes clés qui engagent l'organisation à appliquer des normes appropriées, afin de s'assurer que ses employés comprennent et respectent les normes et les appliquent. Il s'agit notamment :

- De l'existence de politiques écrites sur le comportement et le recours à la force.
- De l'existence d'une politique permettant d'effectuer un contrôle préalable au recrutement de tous les superviseurs, agents de sécurité, consultants, spécialistes de la sécurité et des autres membres du personnel, qui identifie tout antécédent d'abus ou d'actes répréhensibles. De contrôler au minimum les casiers judiciaires et les poursuites pénales antérieures, ainsi que les antécédents auprès d'anciens employeurs.
- De l'existence d'une politique de signalement et d'enquête sur les allégations de comportements illégaux ou abusifs et tous les incidents liés à l'utilisation de la force, suivis d'une mesure disciplinaire appropriée. [Remarque : bien que le sous-traitant soit tenu de mener une enquête lorsque les membres de son personnel sont impliqués, l'entreprise assume la responsabilité finale.]

## D. FORMATION

### 1. Formation au maniement des armes

*(Il s'agit des armes à feu, lorsqu'elles sont distribuées, et de toute autre arme non létale, si elle est utilisée.)*

- Chaque agent de sécurité doit avoir une certification et une qualification sur l'utilisation des armes, *selon une norme de réussite ou d'échec*, avant de se voir délivrer une arme.
- La qualification doit avoir lieu *tous les six mois*.

### 2. Formation à l'utilisation de la force

Il pourra s'agir notamment :

- D'une formation technique et pratique sur l'utilisation de la force grâce à une formation structurée, basée sur des scénarios et axée sur la performance (apprentissage par la pratique).
- La formation doit indiquer clairement où, dans quelles circonstances et dans quelles conditions il est licite et conforme à la politique de l'entreprise d'utiliser une force de toute nature.
- Du niveau de force maximum autorisé.
- Il convient de souligner que toute utilisation de la force doit être un dernier recours et proportionnée et appropriée à la menace.
- Il convient de souligner que la force meurtrière ne peut être utilisée que s'il existe une menace imminente pour la vie ou des dommages corporels importants.

### 3. Comportement approprié

La formation doit souligner l'interdiction de comportements illégaux ou abusifs. Cette formation devra clairement définir ce qu'est un comportement abusif par rapport à un comportement approprié et mettre l'accent sur les sanctions ; elle doit également familiariser les apprenants avec les lois nationales et des normes internationales en matière de droits humains que la société — et ses employés — doit respecter. Deux documents sont notamment importants :

- Les Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois.
- Le Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois.

### 4. Équipement

Le sous-traitant doit veiller à ce que tous les employés disposent d'un équipement approprié pour s'acquitter de leurs responsabilités. Cet équipement comprend *un uniforme approprié muni d'un identifiant approprié, un dispositif de communication radio ou autre, et tout autre équipement tel que déterminé par l'Évaluation des risques de sécurité ou le Plan de gestion de la sécurité, selon le cas.*

### 5. Audit

L'entreprise se réserve le droit de procéder à des audits réguliers du sous-traitant afin :

- D'assurer le processus de vérification des antécédents de la société.
- De vérifier et d'examiner les contrôles des antécédents des employés de la société.
- D'examiner les dossiers personnels de l'ensemble des gardiens et des agents de sécurité recrutés par le sous-traitant.
- De vérifier les réponses aux incidents / allégations.

Par ailleurs, l'entreprise se réserve le droit d'effectuer des examens et des audits programmés ou non du programme de formation et de participer aux sessions de formation. Il peut s'agir notamment :

- D'évaluer le programme de formation du sous-traitant afin de confirmer que la formation est programmée et effectuée
- D'examiner les plans de la formation pour assurer qu'ils respectent la norme appropriée.
- De confirmer les qualifications du ou des formateurs.
- De vérifier l'application d'un examen de performance du type *réussite / échec* pour vérifier que l'apprenant maîtrise le matériel.

- D'examiner le processus de certification afin de garantir que l'ensemble du personnel de sécurité affecté à l'entreprise a participé à la formation et a réussi le passage de la norme minimale.

#### **6. Sanctions**

- L'entreprise appliquera des sanctions, y compris, mais sans s'y limiter, une retenue sur le paiement des services, dans l'éventualité où le sous-traitant ne respecte pas les objectifs de performance décrits dans le présent contrat.
- L'entreprise mettra fin au contrat en cas de manquements répétés à atteindre les objectifs ou en cas de comportement illégal ou abusif avéré par les employés du sous-traitant.

*SIGNATURES DES DEUX PARTIES*

*DATE*

# Annexe D. Modèle de résumé de rapport d'incident

LOGO DE LA COMPAGNIE

Résumé du rapport d'incident	N° référence :
Mois :	Année :
Type d'incident :	
Date et heure de l'incident :	
Lieu de l'incident :	
Description de l'incident (y compris les circonstances ayant entraîné l'incident) :	
Personnes impliquées (y compris leurs coordonnées) :	
Conséquences évaluées pour l'entreprise et pour les membres de la communauté (notamment la description des blessures et des dégâts causés, le cas échéant) :	
Actions de gestion :	
Préparé par :	Approuvé par :
Date :	Date :
Distribution :	

# Annexe E. Modèle de Protocole d'accord

*Ce modèle est destiné aux entreprises qui souhaitent établir un Protocole d'accord (PA) avec un gouvernement et / ou ses forces de sécurité publiques. Les parties indiquées en bleu italiques doivent être complétées par l'entreprise, en fonction du contexte particulier. Ce modèle souligne les thèmes clés généralement inclus dans un PA, et fournit des exemples et / ou du texte pouvant être utilisés. Il convient de noter qu'il n'y a pas d'approche unique pour établir et documenter un Protocole d'accord et, comme pour tout modèle, le contenu doit être révisé et adapté à la situation spécifique.*

## Protocole d'accord entre l'entreprise et le pays d'accueil

### A. RÉFÉRENCES DE BASE

- Constitution et lois nationales
- Politiques pertinentes de l'entreprise (à savoir, la Politique de sécurité, la Politique d'éthique, la Politique des droits de l'homme, le Code de conduite, etc.)
- Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme
- Protocoles et normes pertinents des Nations unies

### B. OBJECTIF

Clarifier et définir les relations et les responsabilités des forces de sécurité de l'Entreprise et du Pays d'accueil (par exemple, la police, l'armée, la marine, etc.) dans le maintien et le soutien de la loi et de l'ordre dans et à proximité des installations de l'Entreprise et de ses activités.

*Décrire brièvement les rôles actuels ou envisagés.*

### C. PRINCIPES GÉNÉRAUX

*L'Entreprise (« l'Entreprise ») se joint à la Force de sécurité ou au ministère approprié du Pays d'accueil en acceptant les principes suivants:*

- Le *gouvernement du pays d'accueil* est responsable en premier lieu d'assurer la sécurité, d'appliquer la loi et de maintenir l'ordre dans le pays.
- Aussi bien l'Entreprise que la *police du Pays d'accueil* s'engagent à respecter les droits humains en permanence.
- Tous deux aborderont toutes les questions, y compris celles qui affectent les communautés locales, sur la base du respect mutuel, en s'engageant à discuter et à résoudre tous les problèmes sans recourir à la violence ou à l'intimidation.
- En fournissant un environnement sûr et sécurisé, les deux parties conviennent que la force ne sera utilisée qu'en dernier ressort et seulement la force minimale nécessaire pour rétablir la paix et prévenir les blessures et les accidents mortels.
- En protégeant l'intégrité du personnel et des biens de l'entreprise, l'Entreprise s'engage à respecter les lois du *Pays d'accueil* et à promouvoir le respect des principes internationaux applicables en matière d'application de la loi.
- Le personnel de sécurité de l'Entreprise n'agira pas dans le cadre des forces de sécurité publiques, n'effectuera pas d'activités en dehors de la propriété de l'Entreprise, et ne prendra pas d'action offensive.
- L'Entreprise et son personnel de sécurité conservent le droit de légitime de se défendre en cas d'attaque.

L'Entreprise s'engage à ce que son personnel de sécurité respecte les normes et les compétences relatives aux *Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme* et les *Principes de base de l'ONU relatifs au recours à la force et à l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois*. L'Entreprise demande que la sécurité publique respecte les mêmes normes dans sa collaboration avec l'Entreprise et en appuyant la sécurité de l'Entreprise. Dans le cas où la force doit être utilisée, toute personne blessée recevra des soins médicaux indépendamment du fait qu'elle ait commis ou initié l'incident. Tout incident entraînant un décès fera l'objet d'une enquête par les autorités compétentes du *Pays d'accueil*, et toute mesure disciplinaire appropriée sera prise.

#### **D. MESURES DE SÉCURITÉ CONJOINTES**

*Cette section décrit toutes les activités conjointes pertinentes, le cas échéant. Il peut s'agir d'efforts conjoints pour gérer des menaces spécifiques, de procédures à suivre par l'Entreprise pour toute demande d'assistance, de coordination et de communication à la police, etc.*

*Cette section peut également définir les responsabilités, les mécanismes de transfert (à la fois de la sécurité privée à la sécurité publique et vice versa lorsqu'une menace est contenue), et d'autres obligations de coordination. Par exemple, « En principe, le personnel de sécurité de l'Entreprise appliquera les politiques de l'Entreprise sur*

*les biens de l'entreprise et ne demandera que de l'aide à la police du Pays d'accueil uniquement lorsque les agents de sécurité privés ne peuvent gérer la situation. »*

Rien dans ce Protocole d'accord limite l'autorité du *gouvernement du Pays d'accueil* ou des forces de sécurité publiques sous ses ordres pour défendre la nation, maintenir la loi et l'ordre, et faire respecter la Constitution.

## **E. FORMATION CONJOINTE**

Conformément aux dispositions du présent Protocole, l'Entreprise dispensera une formation pour sensibiliser son personnel à ses responsabilités.

*Le cas échéant, cette section décrit les efforts de formation conjoints — soit la volonté « d'étudier des opportunités de collaboration » soit des engagements spécifiques déjà convenus, comme par exemple des événements de formation, des exercices de crise, des revues de scénarios d'incidents ou d'autres activités de préparation.*

## **F. ADMINISTRATION ET SOUTIEN**

Aussi bien l'Entreprise que la *police du Pays d'accueil* supporteront le coût de leurs opérations ordinaires et courantes lorsqu'elles assurent la sécurité des opérations de l'Entreprise.

Lorsque l'Entreprise sollicite une assistance en matière de sécurité de la part de la police, l'Entreprise est prête à apporter son soutien selon la méthode suivante :

- L'Entreprise effectuera le paiement du transport, de la nourriture et de l'hébergement conformément à la législation du *Pays d'accueil*, mais uniquement sur un compte institutionnel et pas individuel.
- L'assistance, financière ou en nature, doit être conforme à la législation du *Pays d'accueil* et doit être transparente et documentée ; un récépissé écrit est exigé pour tous les transferts.
- L'Entreprise ne fournira pas d'armes, de munitions ou de financement pour l'achat d'armes létales pour *la police*.
- L'Entreprise se réserve le droit de rendre publiques toutes ces transactions à sa discrétion.

Ce Protocole d'accord est en vigueur jusqu'à ce qu'il soit annulé par l'une ou l'autre partie. L'annulation ou la nullité nécessite un préavis écrit de 30 jours. Dans de tels cas, un nouveau protocole peut être négocié entre les parties à tout moment.

# Annexe F. Ressources sur d'autres lignes directrices relatives au recours au personnel de sécurité

## NORMES INTERNATIONALES SUR LA SÉCURITÉ

- Norme de performance 4 de l'IFC : [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d01dd880488553f5b0e4f26a6515bb18/PS\\_4\\_French.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d01dd880488553f5b0e4f26a6515bb18/PS_4_French.pdf?MOD=AJPERES)
- Code de conduite international des entreprises de sécurité privées : [www.icoca.ch/](http://www.icoca.ch/).
- Principes de base des Nations unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois : [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx).
- Code de conduite pour les responsables de l'application des lois : [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx).
- Principes volontaires (PV) sur la sécurité et les droits de l'homme: <http://www.voluntaryprinciples.org/what-are-the-voluntary-principles/>.

## DOCUMENTS D'ORIENTATION SPÉCIFIQUES

- Note d'orientation n°4 de l'IFC sur la NP 4 : [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ee3d2a004c629b4a9f7cdff81ee631cc/GN4\\_French\\_2012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ee3d2a004c629b4a9f7cdff81ee631cc/GN4_French_2012.pdf?MOD=AJPERES).
- Systèmes pour la qualité des opérations des compagnies de sécurité privée de l'ANSI [Management System for Quality of Private Security Company Operations], en anglais : [http://www.acq.osd.mil/log/ps/.psc.html/7\\_Management\\_System\\_for\\_Quality.pdf](http://www.acq.osd.mil/log/ps/.psc.html/7_Management_System_for_Quality.pdf).
- Rapport sur les armes à feu et le recours à la force de l'Association internationale des producteurs de gaz et de pétrole : <http://www.ogp.org.uk/pubs/320.pdf>.
- Boîte à outils de l'AMGI pour les sites des grands projets : [https://www.miga.org/documents/vpshr\\_toolkit\\_v3.pdf](https://www.miga.org/documents/vpshr_toolkit_v3.pdf).
- Document d'orientation pour la mise en œuvre des Principes volontaires :<sup>1</sup> [http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs\\_IGT\\_Final\\_13-09-11.pdf](http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs_IGT_Final_13-09-11.pdf) (English); <http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/IGT-SPANISH1.pdf> (en espagnol).

---

<sup>1</sup> Comme cela est mentionné tout au long du Manuel, les Principes volontaires fournissent des directives sur les bonnes pratiques en matière de sécurité et de droits humains, mais ne sont pas synonymes de la Norme de performance 4.

## SITES GÉNÉRAUX RICHES EN RESSOURCES

- Boîte à outils du CICR et du DCAF sur la sécurité et les droits humains : <http://www.securityhumanrightshub.org/content/toolkit>.
- Private Security Monitor de l'Université de Denver : <http://psm.du.edu/>.
- Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme : <http://www.voluntaryprinciples.org/resources/>.

## Restez connecté

SCRIBD:

*<http://www.scribd.com/IFCSustainability>*

LINKEDIN:

*<http://www.linkedin.com/pub/ifc-sustainability/1b/729/1ba>*

CONTACT:

*[asksustainability@ifc.org](mailto:asksustainability@ifc.org)*

VEUILLEZ CONSULTER CETTE PUBLICATION AINSI QUE LES AUTRES PUBLICATIONS DE L'IFC SUR LA DURABILITÉ EN LIGNE À L'ADRESSE :

*<http://www.ifc.org/sustainabilitypublications>*



2121 Pennsylvania Ave. NW  
Washington, DC 20433  
Tél. 1-202-473-1000  
[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)  
[asksustainability@ifc.org](mailto:asksustainability@ifc.org)