

# GUIDE POUR L'ACTION HUMANITAIRE BASEE SUR LES PRINCIPES

GERER LES RISQUES LIES A LA LUTTE ANTITERRORISTE

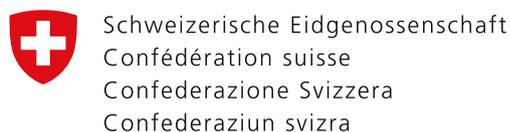




This material is taken from NRC's online toolkit for principled humanitarian action: managing counterterrorism risks, which you can access at:



<https://www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks>



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



## ACKNOWLEDGEMENTS

This toolkit was produced with the financial assistance of the Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA). The toolkit benefits from the contributions of staff from various international non-governmental organisations (INGOs) and other international organisations, UN agencies, and donor governments. NRC would like to thank those who contributed their time and expertise to this work.

The Norwegian Refugee Council is an independent humanitarian organisation helping people forced to flee. For further information, please contact [nrcgeneva.policy@nrc.no](mailto:nrcgeneva.policy@nrc.no)

© NRC, 2020

Cover photo: © NRC/Jim Huylebroek

Layout & design: BakOS DESIGN

**Disclaimer:** The contents of this document should not be regarded as reflecting the position of the Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA). The document does not necessarily reflect the position or views of the Norwegian Refugee Council (NRC). The document should not be regarded in any way as the provision of professional or legal advice by NRC.

# TABLE OF CONTENTS

LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	5
NOTIONS CLÉS ET DÉFINITIONS.....	6
<b>1. INTRODUCTION AU GUIDE .....</b>	<b>7</b>
1.1 À qui s'adresse ce guide ?.....	7
1.2 Méthodologie.....	7
1.3 Lutte antiterroriste et action humanitaire basée sur les principes : quels sont les risques ? .....	8
<b>2. MESURES ANTITERRORISTES ET ACTION HUMANITAIRE BASÉE SUR LES PRINCIPES.....</b>	<b>10</b>
2.1 Qu'est-ce que le terrorisme ?.....	10
2.2 D'où viennent les mesures antiterroristes ?.....	11
2.3 Niveau international : Conseil de Sécurité de l'ONU .....	11
2.4 Groupe d'action financière.....	12
2.5 Niveau régional.....	14
2.6 Niveau domestique.....	14
2.7 Étude de cas : L'antiterrorisme britannique et le Border Security Act .....	15
2.9 Étude de cas : Risques liés au support indirect à des GDT.....	18
<b>3. CLAUSES ANTITERRORISTES ET CONVENTIONS DE SUBVENTION.....</b>	<b>19</b>
3.1 Où trouve-t-on ces clauses antiterroristes ?.....	19
3.2 Comprendre les clauses antiterroristes.....	21
3.3 Étude de cas : Plaidoyer et conditions pour des partenariats basés sur les principes .....	26

<b>4. CADRES DE GESTION DES RISQUES</b> .....	27
4.1 Qu'est-ce que la gestion des risques ? .....	27
4.2 Quelles sont les composantes d'un cadre de gestion des risques ? .....	28
4.3 Contrôles internes et gestion des risques .....	33
<b>5. RESSOURCES</b> .....	43
<b>Outil n°1</b> : Catégories de risques et impacts opérationnels.....	44
<b>Outil n°2</b> : Exemples de clauses antiterroristes.....	46
<b>Outil n°3</b> : Examen des clauses antiterroristes .....	49
<b>Outil n°4</b> : Liste de contrôle « feu vert, feu rouge » relative aux mesures antiterroristes.....	51
<b>Outil n°5</b> : Critères de calcul des valeurs d'impact et de probabilité des risques.....	54
<b>Outil n°6</b> : Exemple de matrice des risques.....	56
<b>Outil n°7</b> : Exemple de politique antiterroriste.....	57
<b>Outil n°8</b> : Exemple d'une politique de coopération avec les GANE prenant compte des risques liés à la lutte antiterroriste.....	60
<b>Outil n°9</b> : Liste de contrôle pour l'évaluation des partenariats .....	63
<b>Outil n°10</b> : Normes minimales de S&E.....	71
<b>Guide pratique</b> : Gestion du cycle de projet et risques liés à la lutte contre le terrorisme .....	77
<b>6. BIBLIOTHÈQUE DES RISQUES</b> .....	89

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>CaLP</b> The Cash Learning Partnership	<b>OCHA</b> Bureau de la coordination des affaires humanitaires
<b>CHS</b> Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité	<b>OFAC</b> US Office of Foreign Assets Control
<b>CSNU</b> Conseil de Sécurité des Nations Unies	<b>OFSI</b> Office of Financial Sanctions Implementation Gestion du Cycle de Projet
<b>CVA</b> Assistance en espèces et bons d'échange	<b>OI</b> Organisation Intergouvernementale
<b>DFID</b> Département du Développement International	<b>ONG</b> Organisation Non Gouvernementale
<b>DIH</b> Droit Humanitaire International	<b>ONGI</b> Organisation Non Gouvernementale Internationale
<b>EU</b> Etats-Unis	<b>ONU</b> Organisation des Nations Unies
<b>FLT</b> Financement de la Lutte contre le Terrorisme	<b>OSBL</b> Organisme Sans But Lucratif
<b>GAFI</b> Groupe d'action financière	<b>PVS</b> Partner Vetting System
<b>GANE</b> Groupe Armé Non Étatique	<b>RU</b> Royaume Univ
<b>GCP</b> Groupe Armé Non Étatique	<b>S&amp;E</b> Suivi et évaluation
<b>GDT</b> Groupe Désigné comme Terroriste	<b>UE</b> Union Européenne
<b>LCB</b> Lutte Contre le Blanchiment	<b>USAID</b> Agence des États-Unis pour le Développement International
<b>NPA</b> Norwegian People's Aid	
<b>NRC</b> Norwegian Refugee Council	

# NOTIONS CLÉS ET DÉFINITIONS

Il n'existe pas de définition univoque et unanimement partagée des termes suivants, et les organisations en font un usage varié. Les définitions proposées sont ainsi à destination de ce seul guide.

## Accès

Capacité des organisations humanitaires à atteindre les populations affectées, à apporter une aide humanitaire ; capacité des populations affectées à accéder à l'aide.

## Politiques et pratiques antidétournement

Mesures visant à assurer que l'aide humanitaire atteigne les bénéficiaires visés.

## Code de conduite

Ensemble de principes adoptés par une organisation en vue d'assurer des normes de comportement.

## Mesures antiterroristes

Instruments et politiques internationaux, régionaux, nationaux ou liés aux bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme.

## GDT

Groupe et organisation désignés comme « terroristes » par un État dans le cadre de son droit national ou par une organisation internationale dans le cadre du droit international.

## Diligence raisonnable

Mise en œuvre d'une politique organisationnelle et de moyens de contrôle en vue d'évaluer et de surveiller la manière dont les activités et les relations d'une organisation affectent le travail humanitaire tout au long du cycle de projet.

## Évaluation

Processus d'apprentissage visant à évaluer systématiquement l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité et l'impact d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Les évaluations se concentrent sur l'analyse des résultats plutôt que des produits.

## Fraude

Une tromperie en vue d'obtenir des gains injustifiés ou illégaux.

## Suivi

Contrôle continu et systématique de la mise en œuvre d'une activité, en vue de mesurer la réalisation des objectifs à l'aide des fonds alloués.

## Risque résiduel

Risque qui demeure après les mesures visant à gérer ou à atténuer les risques.

## Risque

Effet de l'incertitude sur les objectifs de l'organisation.

## Gestion des risques

Activités coordonnées visant à orienter et à contrôler une organisation vis-à-vis des risques.

## Transfert de risque

Transfert du risque d'une organisation ou groupe à un autre. Un transfert de risque peut intervenir entre bailleurs et ONG, entre OI et partenaires locaux, et entre siège et équipes sur le terrain.

## Sanctions

Restrictions imposées par un ou plusieurs pays sur un autre pour des motifs politiques. Elles peuvent prendre de nombreuses formes, notamment économiques et ciblées.

## Vérification/« Vetting »

Action d'une organisation visant à vérifier que ses potentiels partenaires, sous-traitants ou employés ne figurent pas sur les listes antiterroristes des bailleurs étatiques, des pays d'accueil ou d'institutions comme l'ONU ou l'UE.

# 1

# INTRODUCTION AU GUIDE

Les quatre principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance sont les piliers de l'action humanitaire. Guidés par ces [principes](#),<sup>1</sup> les organisations humanitaires veillent à ce que l'aide et la protection aillent à ceux qui en ont le plus besoin. Au-delà d'une base pour leur travail, les principes permettent aux Organisations Non Gouvernementales (ONG) d'acquérir et de conserver l'acceptation des communautés et des parties aux conflits – essentielle à la sécurité des équipes.

Cependant, alors que d'importantes mesures antiterroristes ont été imposées aux niveaux national et international, les ONG sont de plus en plus inquiètes de l'impact qu'elles ont sur leur propre capacité à maintenir une approche basée sur les principes. Bien que les ONG ne soient habituellement pas ciblées par ces mesures, elles font néanmoins peser un risque réel sur les opérations, les équipes et les bénéficiaires. À ces risques s'ajoute la prévalence des approches de « [tolérance zéro](#) »<sup>2</sup> en matière de risque de la part de certains États bailleurs.

Le Guide pour l'action humanitaire basée sur les principes : Gestion des risques liés aux mesures antiterroristes met à jour les informations contenues dans le [Guide](#)<sup>3</sup> de gestion des risques liés aux mesures antiterroristes (2015) afin de refléter les évolutions récentes. Il vise à sensibiliser les organisations aux risques liés à la lutte contre le terrorisme afin qu'elles puissent les identifier et les atténuer, ainsi qu'à rendre les approches de gestion des risques accessibles à un large éventail de collaborateurs, qui pourront les utiliser dans leur travail quotidien.

## 1.1 À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide est à l'intention d'une grande variété de collaborateurs du siège et sur le terrain – qu'ils soient responsables de la mise en œuvre des programmes ou des partenariats avec les bailleurs, qu'ils aient des responsabilités opérationnelles, de gestion des risques ou liées aux politiques. Le guide a trois objectifs :

- ➔ Permettre une vue d'ensemble des mesures antiterroristes actuelles et de leur impact potentiel sur l'action humanitaire basée sur les principes ;
- ➔ Mettre en évidence les risques liés à la lutte antiterroriste que les ONG pourraient devoir gérer et atténuer, et présenter certaines pratiques de gestion des risques employées dans le secteur.
- ➔ Encourager les ONG à généraliser la prise en compte des risques liés à la lutte antiterroriste à toutes les étapes du cycle de gestion de projet.

Ce guide n'est pas exhaustif ni prescriptif, et ne peut pas non plus servir de conseil juridique ou professionnel.

## 1.2 MÉTHODOLOGIE

Le développement de cet outil a été nourri par d'importants échanges avec les bailleurs et les équipes des ONG, Organisation Intergouvernementale (OI) et des agences de l'Organisation des Nations Unies (ONU) – notamment lors d'ateliers et de tables rondes en Afghanistan, au Sénégal, au Nigéria, en Somalie, au

<sup>1</sup> International Committee of the Red Cross, Code of conduct for IRC&RCM and NGOs in disaster relief, <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>

<sup>2</sup> International Council of Voluntary Agencies, Risk and humanitarian culture: An ICVA briefing paper, [https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Risk%20and%20Humanitarian%20Culture\\_briefing%20paper.pdf](https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Risk%20and%20Humanitarian%20Culture_briefing%20paper.pdf)

<sup>3</sup> Norwegian Refugee Council, Risk management toolkit in relation to counterterrorism measures, <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/nrc-risk-management-toolkit-2015.pdf>

Kenya et en Palestine en 2019 –, mais aussi par une recherche documentaire et les retours d'information d'un comité de pilotage composé de personnel de Norwegian Refugee Council (NRC) compétent en la matière.

Les informations contenues dans ce guide ont été anonymisées, à l'exception de celles qui étaient accessibles publiquement.

### 1.3 LUTTE ANTITERRORISTE ET ACTION HUMANITAIRE BASÉE SUR LES PRINCIPES : QUELS SONT LES RISQUES ?

Les organisations humanitaires s'engagent à assurer que l'aide atteigne les bénéficiaires visés. Soutenir ou promouvoir les objectifs politiques ou sécuritaires de tout groupe armé – notamment via l'aide humanitaire – contrevient aux principes humanitaires d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. Pour éviter de telles situations, les acteurs humanitaires ont des politiques et des

procédures bien développées en matière de sécurité, de ressources humaines, de finances et d'administration. Parmi les normes applicables à l'ensemble du secteur et visant à aider les ONG à respecter les principes humanitaires et à améliorer la gestion des risques, on trouve la Charte Humanitaire et les [Standards Humanitaires](#)<sup>4</sup> du mouvement Sphere, ainsi que la Norme Humanitaire Fondamentale ([CHS](#)).<sup>5</sup>

En dépit de ces efforts, il est impossible d'éliminer totalement les risques dans les environnements d'intervention complexes des humanitaires. Ce guide vise à aider les organisations à identifier, gérer et atténuer les risques liés à la lutte antiterroriste tout en reconnaissant que des risques résiduels demeureront. Une fois les mesures d'atténuation en place, les organisations pourront juger si ces risques résiduels sont acceptables au regard des résultats humanitaires attendus de l'activité en question.

[Voir l'outil n°1 : Catégories de risques et impacts opérationnels.](#)

Catégories de risques et impacts opérationnels	
Catégories de risques	Impacts opérationnels
<b>Criminel</b>	<p><b>Procès pour soutien à un GDT</b> : La définition large du soutien au terrorisme que certains États ont adoptée constitue un risque pour les ONG humanitaires et leur personnel s'il est jugé qu'elles ont apporté un soutien à des Groupe Désigné comme Terroriste (GDT) via certaines activités. Par exemple, la Cour Suprême des États-Unis (EU) a jugé en 2010 que former les membres de GDT au Droit Humanitaire International (DIH) relevait d'un soutien, et était donc interdit.</p> <p><b>Criminalisation du personnel</b> : Des lois pénales visant à lutter contre le terrorisme peuvent potentiellement impacter les travailleurs humanitaires. Selon la législation antiterroriste du pays d'accueil, le personnel local peut être particulièrement exposé aux risques. Parmi les infractions engageant la responsabilité pénale, il y a le fait de se trouver dans une zone dite d'activité terroriste, le financement indirect du terrorisme, ou toute forme d'association avec des groupes proscrits.</p>

<sup>4</sup> Sphere, Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response, <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2018-EN.pdf>

<sup>5</sup> Core Humanitarian Standard, The Standard, <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>

<p><b>Sécurité</b></p>	<p><b>Insécurité :</b> Coopérer avec des groupes armés non étatique (GANE) – qu'ils soient ou non GDT – est un élément clé pour obtenir et conserver un accès sûr aux personnes dans le besoin. La coopération aide en outre à obtenir le consentement et l'acceptation nécessaires aux activités humanitaires et à la sûreté du personnel. Les mesures antiterroristes peuvent générer une incertitude des ONG quant à la possibilité de contacter des GANE qui sont par ailleurs des GDT (GANE-GDT).</p> <p>Certaines organisations s'interdisent ainsi de coopérer avec de tels groupes. Les ONG qui choisissent de ne pas approcher les GANE pour des raisons antiterroristes risquent d'être mal perçues ou jugées partiales, non neutres, ce qui nuit à la sécurité du personnel. D'autres ONG collaborent avec ces groupes, mais n'offrent à leurs équipes ni support ni directives sur la manière de le faire. Cela peut susciter une approche de type « ne demande pas, n'en parle pas », où du personnel de terrain peut choisir de coopérer sans en référer à sa hiérarchie, et se sentir inapte à évoquer les dilemmes et les risques.</p>
<p><b>Contractuel</b></p>	<p><b>Délais :</b> L'inclusion de clauses antiterroristes dans les conventions de subvention peut retarder la mise en œuvre des activités humanitaires, le temps pour les ONG d'en négocier les termes avec les bailleurs, ou d'éclaircir certaines notions vagues. Le fait que les bailleurs n'informent pas toujours les ONG lorsqu'ils introduisent de nouvelles clauses antiterroristes ou changent la formulation de clauses existantes augmente la probabilité de délais. Certaines exigences – notamment les procédures de vérification/<i>vetting</i> – peuvent aussi retarder l'aide.</p> <p>Des retards peuvent aussi résulter du <i>dériskage bancaire</i>, lorsque les banques refusent – ou tardent – à effectuer des transferts vers des zones considérées comme « à risque », afin de minimiser leur propre exposition à des accusations de facilitation de financement du terrorisme.</p> <p><b>Moindre qualité de l'aide :</b> Le respect des exigences antiterroristes des bailleurs peut réduire la qualité de la réponse d'une ONG, en la poussant à choisir des modalités jugées moins risquées – même si elles sont moins pertinentes et efficaces dans un contexte précis.</p> <p><b>Transfert du risque au personnel :</b> Dans les conventions de subvention, le choix des mots peut être vague et difficile à interpréter. Il est fréquent pour les ONG de devoir accepter ces clauses sans pleinement comprendre les engagements associés. Le personnel chargé de mettre en œuvre un projet sous convention de subvention n'a peut-être pas participé à sa négociation, mais il assume le rôle de conformité aux exigences, et les organisations n'offrent pas toujours les conseils ou le soutien nécessaires pour y parvenir.</p> <p><b>Transfert du risque aux partenaires locaux :</b> Les ONG internationales transmettent souvent les exigences des bailleurs en matière de lutte antiterroriste à leurs partenaires locaux sous forme de « clauses en cascade », sans s'assurer qu'ils comprennent ce que la signature de ces clauses implique, ni qu'ils aient les ressources et les capacités pour s'y conformer. Les partenaires locaux peuvent accepter des exigences qu'ils ne sont pas en mesure de respecter, ou qui mettent en danger leurs équipes.</p> <p><b>Établir un précédent :</b> Cela peut se produire lorsqu'une ONG accepte une clause antiterroriste que d'autres jugent inacceptable. Certaines ONG peuvent choisir de négocier des termes plus favorables, mais leur marge et leur capacité de négociation sont diminuées si d'autres ont déjà accepté cette clause.</p> <p><b>Perte de financement :</b> Certaines organisations ont refusé des financements pour cause d'incertitudes quant aux termes des clauses antiterroristes, ou par refus de leur contenu. La couverture des dépenses peut également être refusée en vertu d'un contrat si une organisation ne se conforme pas à toutes les réglementations des bailleurs.</p>
<p><b>Principes humanitaires</b></p>	<p><b>Impartialité compromise :</b> Afin de minimiser leur exposition aux risques liés à la lutte antiterroriste, les ONG peuvent choisir de ne pas intervenir dans des zones contrôlées par des GANE-GDT, indépendamment des besoins humanitaires. Cela compromet l'impartialité de leur réponse, et laisse des populations affectées sans l'aide dont elles ont besoin, au motif de leur localisation. Si une organisation est jugée partielle, cela peut nuire à la sécurité de son personnel.</p>

# 2

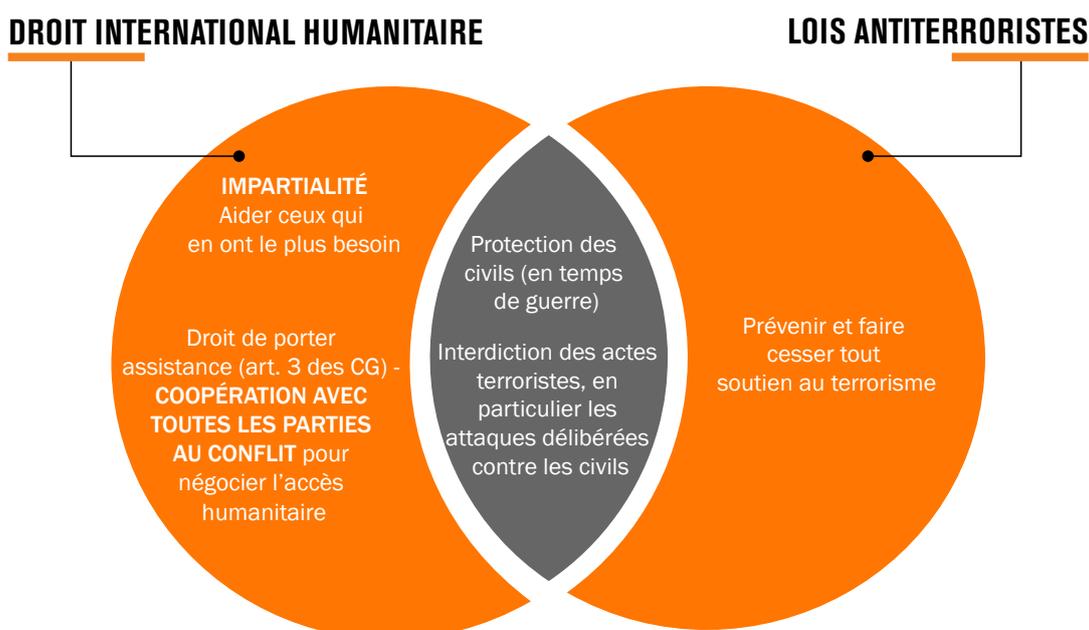
## MESURES ANTITERRORISTES ET ACTION HUMANITAIRE BASÉE SUR LES PRINCIPES

Cette section vise à améliorer la compréhension des mesures antiterroristes et de la manière dont elles peuvent impacter l'aide humanitaire basée sur les principes. Une fois parcourue, elle devrait vous permettre d'identifier les mesures antiterroristes qui affectent le travail de votre organisation, et certains des impacts sur ses opérations.

### 2.1 QU'EST-CE QUE LE TERRORISME ?

Il n'existe aucune définition universellement admise du terrorisme. Le Conseil de Sécurité des Nations Unies (CSNU) en propose une dans sa résolution [1566](#)<sup>6</sup> de 2004, qui définit le terrorisme comme « des actes criminels, y compris contre des civils, commis dans l'intention de causer la mort ou des blessures graves, ou la prise d'otages, dans le but de provoquer un état de terreur parmi la population,

dans un groupe de personnes ou chez certaines personnes, d'intimider une population ou de contraindre un gouvernement ou une organisation internationale à accomplir ou à s'abstenir d'accomplir un acte quelconque ». Il peut y avoir des [similitudes](#)<sup>7</sup> entre les mesures antiterroristes et le DIH, qui interdisent tous deux le terrorisme et visent à protéger les civils en situation de conflit. Il existe toutefois des différences importantes.



<sup>6</sup> United Nations, Security Council resolution 1566 (2004) <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/security-council-resolution-1566-2004-on-threats-to-international-peace-and-security-caused-by-terrorist-acts/>

<sup>7</sup> International Committee of the Red Cross, Terrorism, <https://www.icrc.org/en/war-and-law/contemporary-challenges-for-ihl/terrorism>

## 2.2 D’OÙ VIENNENT LES MESURES ANTITERRORISTES ?

**Les mesures antiterroristes trouvent leur origine dans :**

- Les résolutions du CSNU et d'autres instruments internationaux ;
- Les réglementations introduites par des institutions régionales comme l'Union Européenne (UE) ;
- Les lois nationales.

Une fois introduites, ces mesures sont souvent transposées dans les conventions de financement des bailleurs.

## 2.3 NIVEAU INTERNATIONAL : CONSEIL DE SÉCURITÉ DE L’ONU

Les résolutions du CSNU sont l'instrument principal d'introduction des mesures antiterroristes au niveau international.

Les premiers instruments légaux de lutte contre le terrorisme ont été créés avant les attaques du 11 septembre 2001, mais de bien plus amples mesures ont émergé depuis. Des mesures telles que la résolution [1267](#)<sup>8</sup> de 1999 et la résolution [1390](#)<sup>9</sup> de 2002 visaient Al-Qaïda et les Talibans. Elles ont été les premières à introduire des sanctions contre des individus et des groupes désignés comme terroristes, et à obliger les États membres de l'ONU à geler leurs fonds et leurs actifs.

Toutes les sanctions du CSNU ou d'autres institutions ne sont pas liées au terrorisme. Des sanctions peuvent aussi relever des efforts pour contrer une agression territoriale, rétablir un gouvernement démocratiquement élu, promouvoir les droits de l'homme ou le désarmement. Les raisons qui motivent leur imposition peuvent varier,

mais les impacts négatifs des sanctions sur l'aide humanitaire sont souvent similaires.

Les résolutions ultérieures du CSNU ont exigé que les États membres de l'ONU adoptent des lois et mesures de prévention et de cessation du financement d'actes terroristes, mais aussi visant à prévenir le recrutement et le financement de combattants terroristes étrangers. Ces résolutions sont contraignantes pour tous les États membres, qui doivent légiférer ou adapter leur législation nationale en fonction.

Le CSNU a fait peu d'efforts pour minimiser l'impact de ses résolutions antiterroristes et de ses sanctions sur l'aide humanitaire. Seul un régime de [sanctions](#),<sup>10</sup> relatif à la Somalie, comporte des exemptions pour des raisons humanitaires. Elles ont été adoptées en 2010 lors de la famine, en vue d'assurer que l'aide continue d'atteindre les zones contrôlées par les Shebabs – un groupe soumis au gel de ses actifs par des sanctions – sans craindre d'enfreindre ces sanctions. Aucune autre exemption n'a été adoptée par le CSNU.

Plusieurs résolutions de l'ONU disposent que les mesures antiterroristes doivent être conformes aux obligations légales internationales des États, dont le DIH. Les résolutions [2462](#)<sup>11</sup> et [2482](#),<sup>12</sup> adoptées en 2019, vont plus loin en demandant instamment aux États « de tenir compte des effets potentiels des mesures antiterroristes sur les activités exclusivement humanitaires, y compris les activités médicales, qui sont menées par des acteurs humanitaires impartiaux d'une manière conforme au droit international humanitaire ». Cependant, les États ne disposent d'aucune indication sur la manière de le faire, et leur respect de ces exigences n'est pas rendu public. Cette lacune, et l'absence d'une définition universellement acceptée du terrorisme, signifient qu'il existe une tendance croissante parmi les États membres à prendre des mesures antiterroristes générales qui peuvent entraver l'action humanitaire.

<sup>8</sup> United Nations, Security Council resolution 1267 (1999), [https://undocs.org/S/RES/1267\(1999\)](https://undocs.org/S/RES/1267(1999))

<sup>9</sup> United Nations, Security Council resolution 1390 (2002), [https://www.undocs.org/S/RES/1390%20\(2002\)](https://www.undocs.org/S/RES/1390%20(2002))

<sup>10</sup> United Nations, Security Council resolution 2498 (2019), [https://undocs.org/en/S/RES/2498\(2019\)](https://undocs.org/en/S/RES/2498(2019))

<sup>11</sup> United Nations, Security Council resolution 2462 (2019), [https://undocs.org/S/RES/2462\(2019\)](https://undocs.org/S/RES/2462(2019))

<sup>12</sup> United Nations, Security Council resolution 2482 (2019), [https://undocs.org/S/RES/2482\(2019\)](https://undocs.org/S/RES/2482(2019))

## BOÎTE À INFOS : QU'EST-CE QU'UNE EXEMPTION HUMANITAIRE ?

Ce terme fait généralement référence à un langage qui exclut les organisations humanitaires et leur personnel de l'obligation de se conformer à certains éléments des régimes de sanctions et des mesures antiterroristes qui peuvent entraver leur travail. Les exemptions humanitaires créent un espace pour l'action humanitaire basée sur les principes, permettant aux ONG de travailler sans risque de contrevenir à ces régimes.

L'exemption humanitaire dans le régime de sanctions contre la Somalie, par exemple, [dispose](#)<sup>13</sup> : « ... sans préjudice des programmes d'aide humanitaire menés ailleurs, les mesures imposées au paragraphe 3 de sa résolution 1844 (2008) ne s'appliquent pas aux fonds, autres avoirs financiers ou ressources économiques nécessaires à l'acheminement en temps voulu, par l'ONU, les institutions spécialisées ou programmes des Nations Unies, les organisations humanitaires dotées du statut d'observateur auprès de l'Assemblée Générale qui fournissent une aide humanitaire et leurs partenaires d'exécution, y compris les organisations non gouvernementales bénéficiant d'un financement bilatéral ou multilatéral qui participent au Plan d'aide humanitaire pour la Somalie mis en place par les Nations Unies ».

Autre exemple, la Directive européenne sur la lutte contre le terrorisme (2017/541), [disposant](#)<sup>14</sup> que : « Les activités humanitaires menées par des organisations humanitaires impartiales reconnues par le droit international, y compris le droit international humanitaire, ne relèvent pas du champ d'application de la présente directive, tout en prenant en considération la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne ».

Plus d'informations sur les exemptions humanitaires [ici](#).<sup>15</sup>

<sup>13</sup> United Nations, Security Council resolution 2498 (2019), [https://undocs.org/S/RES/2498\(2019\)](https://undocs.org/S/RES/2498(2019))

<sup>14</sup> EU-Lex, Directive (EU) 2017/541, <https://bit.ly/39cZi10>

<sup>15</sup> Harvard Law School, Understanding humanitarian exemptions: U.N. Security Council sanctions and principled humanitarian action <https://bit.ly/305sFu7>

## 2.4 GROUPE D'ACTION FINANCIÈRE

Le Groupe D'action Financière (GAFI) est une autre source importante de mesures antiterroristes internationales. C'est une institution intergouvernementale qui établit les normes et promeut la mise en œuvre des mesures légales, régulatrices et opérationnelles de lutte contre le financement du terrorisme.

Le GAFI a développé une série de recommandations que les États membres sont censés mettre en place pour lutter contre le financement du terrorisme. Ces recommandations concernent la manière dont les États devraient réguler le secteur bancaire et d'autres secteurs afin d'atténuer les risques liés au financement du terrorisme. Le GAFI évalue l'avancée des États vis-à-vis de ses recommandations, et exige des réformes en cas de besoin.

En théorie, les recommandations du GAFI sont non contraignantes, mais la non-conformité peut conduire à être mis sur liste noire, ce qui peut limiter l'accès d'un État aux marchés financiers. Cela donne aux gouvernements une très forte incitation à la conformité. Les normes du GAFI n'offrent pas toujours des orientations claires pour leur mise en œuvre, ce qui laisse place à une mauvaise interprétation, une utilisation abusive ou à une « surconformité » de la part des États et des banques. Les ONG rencontrent des difficultés d'accès aux services financiers, y compris les virements bancaires, en raison du *dérisquage bancaire*. Le *dérisquage bancaire* se définit par le refus d'une banque d'offrir des services, tels que des comptes ou des transferts, à des organisations ou vers des lieux perçus comme étant « à haut risque », afin de minimiser leur propre exposition aux accusations de facilitation du financement du terrorisme – qui pourraient entraîner des amendes ou d'autres répercussions.

En 2001, le GAFI a publié sa huitième recommandation, qui identifie les Organisme Sans But Lucratif (OSBL) (organisations sans but lucratif - le terme général utilisé par le GAFI pour désigner la société civile, les organisations de développement et les organisations humanitaires) comme étant « particulièrement vulnérables » à l'exploitation à des fins de financement du terrorisme, et appelle les États à veiller à ce que les OSBL ne puissent pas être utilisées abusivement par des organisations terroristes. Les gouvernements ont transposé cette recommandation dans leurs réglementations bancaires nationales, et les banques sont devenues de plus en plus précautionneuses lorsqu'elles traitent avec les OSBL (notamment via l'émergence du *dériskage*).

La Coalition des OSBL pour le GAFI, un groupe d'ONG pour un plaidoyer auprès du GAFI et représentant les intérêts des organisations humanitaires, a mené une campagne ciblée pour encourager la fin de la tendance au *dériskage* par une modification de la recommandation numéro huit. Le GAFI a ainsi révisé la recommandation en 2016, incitant les États à une approche plus nuancée et basée sur les risques (plutôt que réticente aux risques) lorsqu'ils élaborent des mesures antiterroristes, ceci afin d'éviter de perturber les « activités non lucratives légitimes ».

La révision n'a toutefois pas eu l'effet escompté, en partie parce que les régulateurs n'ont pas publié de nouvelles orientations à l'intention des banques leur enjoignant d'adopter une approche basée sur les risques dans leurs relations avec les OSBL. Selon la recommandation révisée, les États membres sont tenus de réaliser et de mettre à jour des [évaluations](#)<sup>16</sup> des risques de financement du terrorisme dans différents secteurs, y compris les OSBL. Sur la

base des résultats de ces évaluations, les pays devraient adopter des mesures ciblant proportionnellement et uniquement les OSBL à risque. Cependant, le GAFI ne fournit pas d'orientation aux États concernant la manière dont les évaluations des risques doivent être effectuées, ce qui entraîne des approches très différentes. Souvent, les OSBL ne sont pas consultés lors des évaluations des risques de leur secteur.

En l'absence de directives des gouvernements soulignant la nécessité d'une approche basée sur les risques, ainsi que d'évaluations précises et nuancées des risques dans le secteur des OSBL, les banques continuent à adopter des approches d'évitement du risque dans leurs relations avec les ONG. Plutôt que d'évaluer les risques liés à une transaction particulière – en tenant compte des mesures d'atténuation des risques des OSBL – les banques ont tendance à percevoir toute transaction dans un domaine où des GDT sont présents comme présentant un risque intrinsèquement élevé. Les banques craignent les amendes pour non-respect des règles du Financement de la Lutte contre le Terrorisme (FLT) et sont très peu enclines à effectuer des [transactions](#)<sup>17</sup> potentiellement risquées. Par conséquent, le *dériskage* est devenu une [contrainte](#)<sup>18</sup> opérationnelle majeure pour les organisations qui tentent de transférer de l'argent vers des pays où des sanctions ont été imposées ou où des GDT sont présents.

Plus d'informations sur le *dériskage* et la Coalition des OSBL pour le GAFI [ici](#).<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Global NPO Coalition on FATF, The ABCs for Risk Assessment of the Nonprofit Sector in Your Country, <http://fatfplatform.org/wp-content/uploads/2018/10/HANDOUT-Risk-Assessment.pdf>

<sup>17</sup> Human Security Collective, Derisking and civil society: drivers, impact and solutions, <https://www.hscollective.org/news/timeline/article-derisking-and-civil-society-drivers-impact-and-solutions/>

<sup>18</sup> Charity & Security Network, C&SN report on financial access for U.S. nonprofits reveals broad scope of problem <https://charityandsecurity.org/csn-reports/finaccessreport/>

<sup>19</sup> Financial Action Task Force, The Global NPO Coalition on FATF, <http://fatfplatform.org/about/>

## 2.5 NIVEAU RÉGIONAL

Les mesures adoptées par l'UE sont une source d'obligations supplémentaires pour les États<sup>20</sup> membres concernés. Les sanctions du CSNU sont transposées dans les règlements de l'UE, et l'Union peut également adopter ses propres sanctions, comme elle l'a fait pour la Syrie et l'Ukraine. L'approche de l'UE en matière d'exemptions humanitaires n'est pas uniforme. Si elle applique des sanctions de l'ONU, elle suit l'approche du CSNU. L'UE n'ajoutera pas d'exemption si le CSNU ne le fait pas. Lorsqu'elle impose ses propres sanctions, elle inclut parfois des exemptions et, parfois, elle autorise les États membres à délivrer des licences pour certaines activités. L'achat de carburant en Syrie, par exemple, est interdit par les sanctions, mais une exemption pour les projets financés par l'UE et ses États membres permet d'en acheter pour l'utiliser dans le cadre de l'aide humanitaire.

L'UE a créé un certain nombre d'outils pour aider à la compréhension de ses régimes de sanctions, dont une [carte](#)<sup>21</sup> des sanctions et une [FAQ](#)<sup>22</sup> pour ses mesures en Syrie. Toutefois, elle ne donne pas d'instructions aux États membres sur la manière de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'application des sanctions ou d'octroi de licences. Les approches ont tendance à varier considérablement d'un État membre à l'autre, ce qui ajoute à un environnement opérationnel déjà déroutant pour les organisations humanitaires.

## 2.6 NIVEAU DOMESTIQUE

Les États sont tenus de tenir compte des instruments internationaux et éventuellement régionaux dans leur législation nationale, mais l'absence d'une définition internationalement reconnue du terrorisme leur permet de le faire avec une portée très large. Ils peuvent notamment prendre en compte leurs propres objectifs politiques, sécuritaires et militaires.

Les États peuvent également élaborer leurs propres mesures antiterroristes. Certains États – dont les États-Unis et le Royaume Uni (RU) – ont leurs propres listes d'individus ou groupes désignés comme terroristes, en plus de celles du CSNU.

Les États criminalisent le soutien aux groupes terroristes de différentes [manières](#).<sup>23</sup> Au lendemain du 11 septembre 2001, le gouvernement américain a introduit une législation qui criminalise le « soutien matériel » aux GDT. Quatre types de soutien sont concernés : la formation, le conseil ou l'assistance d'experts, la fourniture de service et de personnel. La loi américaine sur le soutien matériel a une large portée et une compétence extraterritoriale. Cela signifie qu'elle peut être appliquée aux organisations et aux individus, indépendamment du lieu où le crime présumé a été commis, de la nationalité de l'auteur ou de la source des fonds concernés. Cette situation diffère de celle du RU, où les crimes de soutien matériel sont définis non pas en termes de soutien à des groupes répertoriés mais à des actes terroristes. Le RU n'affirme sa compétence extraterritoriale sur ces crimes que lorsqu'ils sont commis par ses propres ressortissants.

Les gouvernements ont également tendance à produire de vastes législations antiterroristes en réponse à la question du retour des « combattants étrangers »,<sup>24</sup> ceux qui se sont rendus à l'étranger pour soutenir ou participer à des « actes terroristes » ou pour « fournir ou recevoir une formation au terrorisme » mais qui sont depuis rentrés dans leur pays d'origine. La plupart des États ont mis en place une législation qui criminalise le fait de se rendre à l'étranger pour y commettre un acte terroriste mais, afin de faciliter la poursuite des « combattants étrangers », certains adoptent une législation plus large, qui érige en infraction pénale le simple fait de se rendre dans certaines régions.

<sup>20</sup> Chatham House, Recommendations for reducing tensions in the interplay between sanctions, counterterrorism measures and humanitarian action, <https://bit.ly/3f0JBGH>

<sup>21</sup> European Union sanctions map, <https://www.sanctionsmap.eu/#/main>

<sup>22</sup> European Commission, EU restrictive measures in Syria – FAQs, <https://bit.ly/3fM86rA>

<sup>23</sup> United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, Study of the impact of donor counter-terrorism measures on principled humanitarian action, <https://bit.ly/30rrzaN>

<sup>24</sup> United Nations, Security Council resolution 2178 (2014), [https://www.un.org/sc/ctc/wp-content/uploads/2015/06/SCR-2178\\_2014\\_EN.pdf](https://www.un.org/sc/ctc/wp-content/uploads/2015/06/SCR-2178_2014_EN.pdf)

## 2.7 ÉTUDE DE CAS : L'ANTITERRORISME BRITANNIQUE ET LE BORDER SECURITY ACT

Le gouvernement britannique s'est doté en 2019 d'une nouvelle législation qui lui donne le pouvoir de poursuivre les ressortissants et les résidents britanniques qui entrent ou séjournent dans un pays – ou une certaine zone – figurant sur ses listes. La nouvelle législation vise à aider le gouvernement à poursuivre les « combattants étrangers » rentrés au RU, et la loi ne prévoit pas d'exemption pour les travailleurs humanitaires qui pourraient avoir besoin d'entrer dans les zones concernées.

La clause relative aux zones désignées, telle que proposée à l'origine, exposait le personnel des ONG qui pénétraient dans ces zones à un risque d'arrestation et de poursuites pénales à leur retour au RU. De telles poursuites judiciaires contre un travailleur humanitaire engagé dans une activité légitime pourraient avoir un impact majeur sur une organisation, étant donné les impacts en termes de ressources, de coût et l'éventuelle atteinte à sa réputation.

Plusieurs organisations ont plaidé en faveur d'une exemption humanitaire afin de clarifier la situation légale et de protéger les travailleurs humanitaires qui se rendent dans des « zones désignées » contre les arrestations. Le gouvernement a d'abord résisté, mais il a fini par changer de position. Le projet de loi a été adopté avec une [exemption](#)<sup>25</sup> pour ceux qui « fournissent une aide de nature humanitaire ».

Peu de temps après son adoption, le gouvernement néerlandais a déposé un projet de loi similaire, également sans exemption humanitaire. Les organisations humanitaires s'attendent à ce que ce problème perdure à mesure que les gouvernements adoptent des règles antiterroristes de plus en plus larges destinées à faciliter la poursuite des « combattants étrangers » de retour chez eux.

Pour en savoir plus sur les efforts de plaidoyer au RU, cliquez [ici](#)<sup>26</sup> et [ici](#)<sup>27</sup>, et consultez un communiqué de presse conjoint d'ONG internationales sur la question [ici](#).<sup>28</sup>

### BOÎTE À INFOS : MESURES ANTITERRORISTES DES PAYS D'ACCUEIL

L'essentiel de l'attention concernant la manière dont les mesures antiterroristes impactent l'aide humanitaire concerne les mesures des États bailleurs. Cependant, il faut reconnaître que les mesures imposées par les pays d'accueil peuvent aussi avoir un impact important sur le personnel et les [opérations](#)<sup>29</sup> des ONG. Le personnel local peut être particulièrement exposé à ces risques.

Les lois locales qui pourraient avoir un impact sur le travail humanitaire et les travailleurs humanitaires peuvent inclure l'interdiction du financement indirect du terrorisme, les lois sur le soutien matériel et l'interdiction de larges formes d'association avec des GDT. Ce type d'infractions peut entraîner la responsabilité pénale du personnel.

En outre, plusieurs pays d'accueil ont introduit des « lois sur les ONG », qui invoquent parfois des préoccupations de sécurité nationale afin de restreindre ou de contrôler les activités des organisations humanitaires en utilisant des mesures de lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent. Ces restrictions peuvent inclure des exigences d'enregistrement lourdes et des limitations sur les financements étrangers, et peuvent aller jusqu'à donner aux gouvernements le pouvoir d'approuver des projets et de superviser la sélection des fournisseurs et des [bénéficiaires](#).<sup>30</sup>

<sup>25</sup> United Kingdom Government Legislation, Counter-terrorism and border security act 2019 <https://bit.ly/39b3atU>

<sup>26</sup> Bond, NGOs academics and journalists to be exempt from Counter-Terrorism and Border Security Bill, <https://bit.ly/32BRtuY>

<sup>27</sup> The Guardian, MPs pass counter-terror bill amendments to protect aid workers, <https://bit.ly/3hl1cKC>

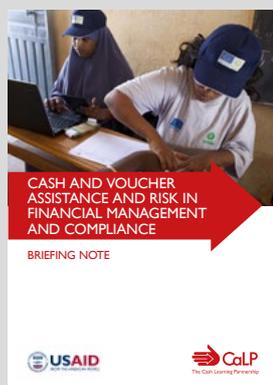
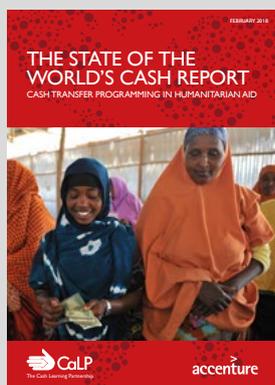
<sup>28</sup> Bond, UK's leading NGOs concerned aid workers journalists and development researchers will be caught out by Counter Terrorism and Border Security Bill, <https://www.bond.org.uk/press-releases/2018/11/uks-leading-ngos-concerned-aid-workers-journalists-and-development>

<sup>29</sup> The Guardian, Nigerian army orders closure of aid agency for 'aiding terrorism', <https://bit.ly/3joLq2Q>

<sup>30</sup> Freedom House, The spread of anti-NGO measures in Africa: Freedom under threat, <https://bit.ly/39gUP8i>

## BOÎTE À INFOS : IMPACTS DES MESURES ANTITERRORISTES SUR LA CVA

Les [recherches](#)<sup>31</sup> montrent que l'assistance en espèces et bons d'échange (CVA) n'est pas plus risquée que d'autres formes d'aide, mais les bailleurs ont tendance à se méfier des politiques et procédures de gestion des risques des partenaires de mise en œuvre pour ce type d'aide – principalement en raison des risques de détournement de fonds. Cette tendance à l'aversion au risque s'est traduite par la décision du Département du Développement International (DFID) en avril 2019 de [suspendre](#)<sup>32</sup> son soutien à la CVA dans le nord-est de la Syrie, en raison d'inquiétudes liées à des détournements.



En 2019, The Cash Learning Partnership (CaLP) a commandé une [étude de portée](#)<sup>33</sup> sur la CVA et le risque, qui a examiné trois domaines clés :

- 1 Le transfert de fonds vers les pays d'opération : identifier les banques et autres FSF (fournisseurs de services financiers) compétents et volontaires ;
- 2 Identification des FSF nationaux : réglementation sur la connaissance du client et contrôles d'identité dans le secteur financier par les fournisseurs nationaux, y compris les opérateurs de réseaux mobiles ;

- 3 Identification des bénéficiaires et sécurité des données : réglementation relative à du FLT et le blanchiment de capitaux et sanctions internationales applicables aux bénéficiaires de la CVA.

L'étude a conclu que les mesures examinées n'avaient jusqu'à présent pas explicitement ciblé la CVA, mais qu'il existait un effet de ruissellement sur la capacité et la volonté des FSF de fournir ce type de services. Elle a également constaté un manque de politiques ou d'orientations sur les mesures visant à assurer que la CVA ne soit pas entravée par des processus bureaucratiques et une aversion aux risques. Cela peut conduire à choisir une aide en nature plutôt que de type CVA, bien que cette dernière ait été jugée plus efficace.

Il existe également des inquiétudes concernant le contrôle accru de la chaîne de responsabilité de la CVA entre le récipiendaire et le lieu de dépense. Afin d'atténuer l'impact des restrictions croissantes en matière de CVA, Le CaLP vise à :

- Plaider pour que le point de vue des humanitaires soit pris en compte dans l'élaboration des politiques ;
- Soutenir la création d'une base de données sur l'impact des restrictions à la CVA pour des motifs de lutte antiterroriste ;
- Continuer à fournir un soutien technique et politique à la communauté de pratique de la CVA et aux groupes de travail sur les transferts d'espèces, afin de créer des registres de risques communs s'inspirant des réglementations et pratiques nationales.

Plus d'informations sur cette problématique du CaLP [ici](#).<sup>34</sup>

<sup>31</sup> Cash Learning Partnership, State of the worlds cash report, <https://www.calpnetwork.org/publication/state-of-the-worlds-cash-report/>

<sup>32</sup> The New Humanitarian, Fleeing the last days of the Islamic State in Syria, <https://bit.ly/2ZLjyqN>

<sup>33</sup> Cash Learning Partnership, Cash and voucher assistance and risk in financial management and compliance, <https://bit.ly/2yZmOXg>

<sup>34</sup> Cash Learning Partnership, Risk, <https://www.calpnetwork.org/themes/cash-and-voucher-assistance-and-risk/>

## 2.8 MESURES ANTITERRORISTES ET ACTION HUMANITAIRE BASÉE SUR LES PRINCIPES : QUELS SONT LES RISQUES ?

Catégories de risques et impacts opérationnels	
Catégories de risques	Impacts opérationnels
<b>Criminel</b>	<p><b>Procès pour soutien à un GDT</b> : La définition large du soutien au terrorisme que certains États ont adoptée constitue un risque pour les ONG humanitaires et leur personnel s'il est jugé qu'elles ont apporté un soutien à des Groupe Désigné comme Terroriste (GDT) via certaines activités. Par exemple, la Cour Suprême des Etats-Unis (EU) a jugé en 2010 que former les membres de GDT au Droit Humanitaire International (DIH) relevait d'un soutien, et était donc interdit.</p> <p><b>Criminalisation du personnel</b> : Des lois pénales visant à lutter contre le terrorisme peuvent potentiellement impacter les travailleurs humanitaires. Selon la législation antiterroriste du pays d'accueil, le personnel local peut être particulièrement exposé aux risques. Parmi les infractions engageant la responsabilité pénale, il y a le fait de se trouver dans une zone dite d'activité terroriste, le financement indirect du terrorisme, ou toute forme d'association avec des groupes proscrits.</p>
<b>Sécurité</b>	<p><b>Insécurité</b> : Coopérer avec des groupes armés non étatique (GANE) – qu'ils soient ou non GDT – est un élément clé pour obtenir et conserver un accès sûr aux personnes dans le besoin. La coopération aide en outre à obtenir le consentement et l'acceptation nécessaires aux activités humanitaires et à la sûreté du personnel. Les mesures antiterroristes peuvent générer une incertitude des ONG quant à la possibilité de contacter des GANE qui sont par ailleurs des GDT (GANE-GDT).</p> <p>Certaines organisations s'interdisent ainsi de coopérer avec de tels groupes. Les ONG qui choisissent de ne pas approcher les GANE pour des raisons antiterroristes risquent d'être mal perçues ou jugées partiales, non neutres, ce qui nuit à la sécurité du personnel. D'autres ONG collaborent avec ces groupes, mais n'offrent à leurs équipes ni support ni directives sur la manière de le faire. Cela peut susciter une approche de type « ne demande pas, n'en parle pas », où du personnel de terrain peut choisir de coopérer sans en référer à sa hiérarchie, et se sentir inapte à évoquer les dilemmes et les risques.</p>
<b>Contractuel</b>	<p><b>Délais</b> : L'inclusion de clauses antiterroristes dans les conventions de subvention peut retarder la mise en œuvre des activités humanitaires, le temps pour les ONG d'en négocier les termes avec les bailleurs, ou d'éclaircir certaines notions vagues. Le fait que les bailleurs n'informent pas toujours les ONG lorsqu'ils introduisent de nouvelles clauses antiterroristes ou changent la formulation de clauses existantes augmente la probabilité de délais. Certaines exigences – notamment les procédures de vérification/<i>vetting</i> – peuvent aussi retarder l'aide.</p> <p>Des retards peuvent aussi résulter du <i>dérisquage bancaire</i>, lorsque les banques refusent – ou tardent – à effectuer des transferts vers des zones considérées comme « à risque », afin de minimiser leur propre exposition à des accusations de facilitation de financement du terrorisme.</p> <p><b>Moindre qualité de l'aide</b> : Le respect des exigences antiterroristes des bailleurs peut réduire la qualité de la réponse d'une ONG, en la poussant à choisir des modalités jugées moins risquées – même si elles sont moins pertinentes et efficaces dans un contexte précis.</p> <p><b>Transfert du risque au personnel</b> : Dans les conventions de subvention, le choix des mots peut être vague et difficile à interpréter. Il est fréquent pour les ONG de devoir accepter ces clauses sans pleinement comprendre les engagements associés. Le personnel chargé de mettre en œuvre un projet sous convention de subvention n'a peut-être pas participé à sa négociation, mais il assume le rôle de conformité aux exigences, et les organisations n'offrent pas toujours les conseils ou le soutien nécessaires pour y parvenir.</p> <p><b>Transfert du risque aux partenaires locaux</b> : Les ONG internationales transmettent souvent les exigences des bailleurs en matière de lutte antiterroriste à leurs partenaires locaux sous forme de « clauses en cascade », sans s'assurer qu'ils comprennent ce que la signature de ces clauses implique, ni qu'ils aient les ressources et les capacités pour s'y conformer. Les partenaires locaux peuvent accepter des exigences qu'ils ne sont pas en mesure de respecter, ou qui mettent en danger leurs équipes.</p> <p><b>Établir un précédent</b> : Cela peut se produire lorsqu'une ONG accepte une clause antiterroriste que d'autres jugent inacceptable. Certaines ONG peuvent choisir de négocier des termes plus favorables, mais leur marge et leur capacité de négociation sont diminuées si d'autres ont déjà accepté cette clause.</p> <p><b>Perte de financement</b> : Certaines organisations ont refusé des financements pour cause d'incertitudes quant aux termes des clauses antiterroristes, ou par refus de leur contenu. La couverture des dépenses peut également être refusée en vertu d'un contrat si une organisation ne se conforme pas à toutes les réglementations des bailleurs.</p>

<b>Principes humanitaires</b>	<b>Impartialité compromise</b> : Afin de minimiser leur exposition aux risques liés à la lutte antiterroriste, les ONG peuvent choisir de ne pas intervenir dans des zones contrôlées par des GANE-GDT, indépendamment des besoins humanitaires. Cela compromet l'impartialité de leur réponse, et laisse des populations affectées sans l'aide dont elles ont besoin, au motif de leur localisation. Si une organisation est jugée partielle, cela peut nuire à la sécurité de son personnel.
-------------------------------	--

## 2.9 ÉTUDE DE CAS : RISQUES LIÉS AU SUPPORT INDIRECT À DES GDT

Global Solidarity est une Organisation Non Gouvernementale Internationale (ONGI) qui mène des programmes de grande échelle dans des zones touchées par des conflits. Global Solidarity travaille dans la zone X, qui est contrôlée par les autorités locales qui ont des liens étroits avec un GDT. Les opérations sont gérées à distance. Il n'y a pas de personnel international basé dans la zone en raison de problèmes d'accès et de sécurité.

Global Solidarity a lancé un appel d'offres pour la fourniture d'eau par camion dans la zone X. Le processus a été administré par l'équipe de gestion à distance selon les POS. Après l'appel d'offres, l'un des participants a déclaré que les entreprises devaient payer trois pour cent de la valeur du contrat aux autorités locales afin d'obtenir l'autorisation d'opérer dans la zone X. Le coordinateur de terrain de Global Solidarity, basé dans la zone X, l'a confirmé. C'était la première fois que le personnel de gestion à distance était informé de l'existence de tels paiements par les équipes-terrain.

Aucun appel d'offres pour les contrats actuels ou précédents ne mentionnait l'obligation de payer des frais en pourcentage aux autorités locales pour opérer dans la zone X. Les offres étaient très détaillées, de sorte que ces frais – qui s'élevaient à plusieurs milliers de dollars – semblaient avoir été dilués dans l'offre globale de manière à les cacher à Global Solidarity.

Ces frais étaient contraires aux politiques de Global Solidarity en matière de paiements pour facilitation, et la relation des autorités locales avec les GDT avait d'autres implications.

Un rapport a été transmis au conseiller local anti-corruption de Global Solidarity, qui a lancé une enquête interne. L'équipe de gestion à distance a immédiatement suspendu la signature de nouveaux contrats jusqu'à ce que le problème soit résolu. Global Solidarity a fait une première déclaration aux bailleurs concernés et a demandé un avis juridique sur la législation relative à la lutte contre la corruption et au financement du terrorisme.

Global Solidarity a également porté le problème auprès de le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), lui demandant d'intervenir auprès des autorités locales pour obtenir une dérogation qui exempterait les ONG du paiement des frais imposés sur des services d'aide humanitaire. Cette requête – entreprise avec d'autres organisations humanitaires touchées – a été couronnée de succès et a débouché sur une dérogation.

Global Solidarity a sollicité le bailleur du projet de transport d'eau par camion lors de discussions sur le partage des risques. Le bailleur a convenu que les paiements en question ne constituaient pas des irrégularités significatives, mais a choisi de considérer les coûts comme non éligibles et donc soumis à remboursement.

L'incident illustre les obstacles rencontrés par les humanitaires dans les zones où des GDT peuvent être actifs, et les défis supplémentaires liés à la gestion des opérations à distance. Il montre aussi que des contrôles internes peuvent contribuer à atténuer les problèmes pouvant découler de la gestion à distance, et que la coordination et la collaboration entre ONG et bailleurs sont essentielles pour apporter des solutions.

# 3

## CLAUSES ANTITERRORISTES ET CONVENTIONS DE SUBVENTION

Les clauses antiterroristes destinées à garantir que les fonds des bailleurs ne soient pas utilisés au profit des GDT sont de plus en plus courantes dans les conventions de subvention. Ces clauses peuvent toutefois poser des problèmes importants aux organisations humanitaires. Cette section vise à développer votre compréhension de ces clauses. Une fois parcourue, vous devriez être en mesure d'identifier les formulations potentiellement problématiques liées à la lutte antiterroriste qui apparaissent dans les conventions de subvention, savoir comment engager le dialogue avec les bailleurs pour discuter ces clauses, et développer un processus interne de prise de décision sur l'opportunité et les modalités de tels financements (présentant des risques liés aux mesures antiterroristes).

### 3.1 OÙ TROUVE-T-ON CES CLAUSES ANTITERRORISTES ?

→ Les accords entre un bailleur – dont les agences étatiques ou internationales – et une organisation humanitaire, où le premier exige de la seconde qu'elle respecte une clause antiterroriste ;

→ Les accords de type fonds humanitaires communs ;

- Les accords entre organisations humanitaires, dans lesquels :
- Une organisation reçoit des fonds bilatéraux d'un bailleur qui impose, de manière descendante, des clauses antiterroristes dans tous les accords secondaires liés au financement du projet. Dans certains cas, même si l'accord bilatéral ne précise pas que le récipiendaire doit inclure une clause antiterroriste dans ses accords secondaires, celui-ci peut être tenu responsable si un sous-récepteur doit être en situation d'infraction vis-à-vis de l'accord principal avec le bailleur.
  - Une organisation a pour politique d'inclure des clauses antiterroristes dans ses sous-accords, ce qui se reflète généralement dans son modèle d'accord de partenariat. Certaines agences de l'ONU, par exemple, incluent de telles clauses dans leurs modèles.

→ Contrats commerciaux ou de services entre un État bailleur ou une institution multilatérale et une organisation humanitaire.

Les bailleurs peuvent insérer un modèle standard de clause dans tous leurs contrats, ou adapter les clauses et ajouter de nouvelles exigences en fonction du contexte, du programme ou du bénéficiaire des fonds.

Les clauses relatives à la lutte antiterroriste sont parfois insérées dans des sections d'une convention de subvention couvrant les mesures de lutte contre la corruption et la fraude, mais elles peuvent également figurer ailleurs – notamment dans les conditions générales d'une convention. Les bailleurs n'informent pas toujours leurs partenaires lorsqu'ils modifient la formulation des clauses antiterroristes ou lorsqu'ils en introduisent de nouvelles.

Les signataires des conventions de subvention sont tenus de respecter toutes les clauses et de les appliquer de bonne foi. Il est donc essentiel qu'une organisation examine minutieusement chaque convention avant de la signer, afin de s'assurer qu'elle en connaît parfaitement les exigences, qu'elle ait ou non signé des conventions antérieures avec le même bailleur. Un examen approfondi permet de s'assurer que toute formulation problématique soit identifiée, ce qui donne à l'organisation le temps de la clarifier, au besoin de la renégocier, et de prendre une décision quant à la signature de l'accord.



Il convient de noter que les exigences imposées par les bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme ne figurent pas toutes dans les conventions de subvention. Elles peuvent également apparaître dans les négociations précontractuelles. Par exemple, les Proposal Guidelines for Risk Mitigation in High Risk Environments d' Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) exigent des agences qu'elles incluent des évaluations des risques et des stratégies d'atténuation des risques de détournement dans les contextes qu'elles jugent comme étant « à haut risque », « en raison de la présence de groupes et d'individus sanctionnés par le gouvernement américain ». Un autre exemple est celui des certifications et assurances d'USAID, qui doivent être signées et soumises avec les propositions. De tels documents font également partie des accords avec les bailleurs, et ils doivent être pris en compte dans les processus décisionnels.

[Le tableau présenté dans l'outil n°2: Exemple de clauses antiterroristes](#), fournit des exemples de clauses antiterroristes actuellement utilisées dans les accords avec les États bailleurs, les fonds

communs par pays, les partenariats « aval » des ONG et les subventions des bailleurs pour le développement. Ils montrent que le contenu et la portée des clauses antiterroristes peuvent varier considérablement. Ces clauses sont fournies à titre d'exemple et ne doivent pas être interprétées comme des exemples de bonnes pratiques, ni comme étant compatibles avec une action humanitaire basée sur les principes.

En outre, les clauses antiterroristes peuvent comporter un langage vague ou peu clair, qui complique la compréhension qu'ont les ONG de ce qu'elles acceptent et de leurs responsabilités en cas de violation. Les clauses antiterroristes peuvent également inclure des exigences incompatibles avec une approche humanitaire basée sur les principes, comme la validation des bénéficiaires. Il peut en résulter un transfert de risques, où les bailleurs cherchent à atténuer leurs propres risques en les répercutant sur les ONG.

Vous trouverez [ici](#)<sup>35</sup> une analyse approfondie de la Harvard Law School sur les clauses antiterroristes.

<sup>35</sup> Harvard Law School, Counterterrorism and humanitarian engagement project, <https://bit.ly/3eLlj3d>

## 3.2 COMPRENDRE LES CLAUSES ANTITERRORISTES

### Définitions et champ d'application de la terminologie

Comme l'ont montré les entretiens menés dans le cadre de la recherche pour ce guide, les organisations humanitaires peuvent avoir des difficultés à interpréter le sens et les implications des clauses antiterroristes qui figurent dans les accords de partenariat.

**Les accords peuvent utiliser des expressions telles que :**

- ➔ « déployer tous les efforts raisonnables pour s'assurer » ou « appliquer le plus haut niveau de diligence raisonnable pour s'assurer » que l'aide n'est pas détournée vers les GDT. Cela signifie qu'une ONG peut être tenue responsable si son aide est détournée et que les normes requises de diligence raisonnable n'ont pas été appliquées. La formulation spécifique utilisée déterminera le degré de responsabilité.
- ➔ Une organisation doit « s'engager dans la guerre contre le terrorisme ». Cette formulation soulève des inquiétudes quant à la neutralité et peut compromettre l'indépendance opérationnelle. Elle pourrait également avoir des implications en matière de sécurité en influençant la façon dont les GDT perçoivent l'organisation.
- ➔ Il est interdit à une organisation de fournir un « soutien matériel » « direct ou indirect » aux GDT et aux personnes qui leur sont « associées ». De telles interdictions suscitent des inquiétudes quant à la portée et à l'application de telles exigences et à leur impact potentiel sur la nécessité d'une réponse impartiale. Les organisations doivent, par exemple, interpréter si « qui leur sont associées » désigne les familles des membres des GDT ou les communautés où les GDT sont actifs.

**Les accords peuvent faire référence à la « connaissance » et à l' « intention » :**

- ➔ Si l'aide humanitaire est détournée vers un GDT, l'organisation responsable peut ne pas être au courant du détournement ou ne l'avoir pas souhaité. Les clauses antiterroristes peuvent préciser les notions de « connaissance » et d' « intention », et l'impact qu'elles peuvent avoir sur le degré de responsabilité de l'organisation en cas de détournement.

**Les accords peuvent comporter des clauses ou des implications « en cascade » :**

- ➔ Les organisations humanitaires incluent souvent des clauses antiterroristes dans leurs contrats de sous-traitance pour s'assurer que leurs partenaires de mise en œuvre ou au sein d'un consortium se conforment aux exigences des bailleurs. La clause antiterroriste d'un bailleur peut ainsi « ruisseler » ou « traverser » un grand nombre d'organisations et de sous-traitants.

**Les accords peuvent comporter des références ou des implications en matière de sélection :**

- ➔ Pour garantir que les fonds ou autres actifs ne soient pas mis à la disposition de GDT, les clauses antiterroristes exigent parfois que les ONG bénéficiaires veillent à ce que leur personnel, leurs sous-traitants et le personnel de toute organisation partenaire de mise en œuvre ne figurent pas sur les listes désignant ces groupes. Certains bailleurs peuvent exiger que les noms des bénéficiaires potentiels soient recherchés sur ces listes. Pour plus d'informations, voir la Boîte à infos : Vérification du personnel, des partenaires et des bénéficiaires.

## Processus de compréhension et de gestion des clauses antiterroristes

Les organisations humanitaires doivent connaître leurs obligations en vertu des conditions proposées dans une convention de subvention avant de la signer. Ses implications doivent être comprises à l'avance, et les organisations doivent utiliser un processus systématique pour identifier et tenter de répondre à toute ambiguïté. Il n'y a pas une seule et unique « bonne » approche à adopter, mais les processus décrits ci-dessous peuvent servir de guide.

---

1 Les organisations doivent élaborer et mettre en œuvre des procédures visant à garantir que toutes les conventions de subvention soient lues et comprises dans leur intégralité avant d'être signées. La direction, le personnel politique, juridique et d'éventuels autres départements concernés, doivent examiner l'intégralité de la convention. Pour de plus amples informations, il est possible de se référer [à l'outil n°3 : Révision des clauses antiterroristes](#).

---

2 Les codes de conduite internes et les politiques de lutte contre la corruption, de gestion des risques et autres politiques pertinentes doivent être consultés afin de déterminer – dans une convention de subvention – si les termes relatifs à la lutte antiterroriste sont conformes aux politiques internes.

---

3 Avant d'entamer des négociations avec un bailleur sur les termes d'un accord de partenariat, les organisations devraient établir une position organisationnelle sur les termes qui seront jugés acceptables et ceux qui constitueront une violation des politiques et valeurs de l'organisation.

---

4 Les ONG devraient consulter d'autres organisations humanitaires qui reçoivent des fonds du même bailleur.

---

5 Les ONG pourraient envisager de demander au bailleur quelle est son interprétation des clauses et le degré de responsabilité qui en découle, tout en ayant à l'esprit que l'interprétation du bailleur est sans doute la plus stricte possible.

---

6 Les organisations devraient envisager de documenter leurs propres interprétations des clauses. Elles devraient examiner si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour remplir les obligations de l'accord, et si leur capacité à fournir une aide humanitaire basée sur les principes en serait affectée. Les organisations devraient s'assurer qu'elles peuvent fournir des orientations claires, ainsi que toutes les ressources nécessaires, au personnel chargé de la mise en œuvre. Si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour assurer le respect des clauses, les organisations devraient envisager de demander au bailleur de couvrir tous les coûts connexes.

---

7 Les organisations peuvent utiliser [à l'outil n°4 : liste de contrôle « feu vert, feu rouge »](#) pour décider si une opportunité de financement doit être poursuivie.

---

8 Les organisations doivent se rappeler que si, dans certains cas, des clauses antiterroristes peuvent être négociées avec les bailleurs, les lois de l'État bailleur prévaudront sur les conditions convenues. Quel que soit le contenu de l'accord de partenariat, l'organisation et ses signataires seront soumis aux lois de l'État bailleur et devraient donc s'assurer qu'ils sont conscients des obligations qu'elles imposent. Selon l'État, ces lois peuvent entraîner différents types de responsabilité et peuvent avoir des limitations territoriales différentes.



© NRC/Jim Huybreoek

## BOÎTE À INFOS : NPA VS EU

En février 2017, le bureau de l'inspecteur général (OIG) d'USAID a demandé l'aide de Norwegian People's Aid (NPA) « dans le cadre d'une enquête en cours » concernant des subventions accordées à l'organisation au Sud-Soudan depuis 2012. NPA a pleinement coopéré à cette demande et a partagé tous les documents requis. Après plusieurs séries d'échanges, NPA a été informée qu'elle faisait l'objet d'une enquête pour violation du [False Claims Act](#)<sup>36</sup> dans le cadre d'un projet de démocratisation pour les jeunes à Gaza entre 2012 et 2016, et d'un projet de déminage en Iran qui s'est terminé en 2008.

USAID n'avait financé aucun des deux projets en question mais avait financé un projet de NPA au Sud Soudan en 2012. En acceptant le financement au Sud-Soudan, NPA a signé la certification anti-terroriste d'USAID, selon laquelle : « Le bénéficiaire, à sa connaissance actuelle, n'a pas fourni, au cours des dix dernières années, et prendra toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'il ne fournit pas et ne fournira pas sciemment, un soutien matériel ou des ressources à toute personne ou entité qui commet, tente de commettre, préconise ou facilite des actes terroristes ou y participe, ou qui a commis, tenté de commettre ou facilité des actes terroristes ou y a participé ».

Les autorités américaines ont jugé que NPA n'avait pas respecté cette clause étant donné qu'elle avait fourni « une formation et des conseils d'experts ou une assistance » à des GDT au cours de ses

précédents programmes à Gaza et en Iran, et que ses déclarations sur l'absence de fourniture consciente d'un soutien matériel ou de ressources aux parties concernées étaient erronées, et ce malgré le fait qu'USAID n'avait pas financé ces projets.

NPA a rejeté les affirmations de l'OIG. Elle avait compris que la certification antiterroriste ne s'appliquait qu'aux activités sous financement américain. Cependant, en 2018, NPA a accepté une solution à l'amiable pour un montant dépassant les 2 millions de dollars. Cette décision fut prise en consultation avec l'équipe juridique, en raison du coût estimé, des ressources et du temps nécessaires pour porter l'affaire devant les tribunaux. Sa décision a également tenu compte du pire scénario – à savoir perdre le procès et encourir des sanctions financières encore plus importantes qui mettraient en péril son travail.

Étant donné que l'affaire reposait sur la question de savoir si la clause d'USAID avait une portée universelle ou ne couvrait que les financements du gouvernement américain, NPA a décidé de mettre fin à sa coopération avec ce bailleur qui considère que ses conditions surpassent toutes les autres. NPA a pris cette décision après qu'USAID ait également fait savoir que la négociation de la formulation de la clause n'était pas une option.

<sup>36</sup> Charity & Security Network, False claim act lawsuits: What nonprofits need to know, <https://charityandsecurity.org/issue-briefs/fca-basics-handout/>

## BOÎTE À INFOS : FILTRAGE ET VÉRIFICATION

Pour les besoins de ce guide, nous entendons par « filtrage » le processus par lequel une organisation contrôle si le personnel potentiel, celui des organisations partenaires ou les contractants, figurent sur les listes de terroristes désignés par l'État bailleur ou hôte concerné.

Le filtrage peut être effectué manuellement, par recoupement avec les listes pertinentes tenues par les États bailleurs et/ou des institutions comme l'ONU ou l'UE, ou en utilisant des services en ligne qui permettent de vérifier un nom sur plusieurs listes à la fois. La vérification (*vetting*) est un processus plus approfondi de vérification des antécédents qui peut inclure le contrôle des emplois passés et des antécédents criminels.

En général, les organisations humanitaires ne sont pas tenues de partager avec les bailleurs les données personnelles issues des processus de filtrage ou de vérification, bien que le Partner Vetting System (PVS) d'USAID constitue une exception à cette règle.

La plupart des organisations procèdent à des contrôles sur certains membres du personnel, en fonction de leur grade, et sur les contractants et fournisseurs, en fonction du montant des transactions.

Il arrive que des bailleurs demandent aux organisations de vérifier si certaines personnes figurant sur la liste des bénéficiaires sont associées à des GDT. Cette exigence peut être explicitement formulée dans un accord de subvention, ou elle peut être indiquée par un langage vague autour de la nécessité de s'assurer qu'aucune assistance ou fonds ne seront mis à disposition de ceux qui sont associés à des GDT.

La vérification des bénéficiaires est une ligne rouge pour de nombreuses organisations humanitaires, car elle pourrait conduire les organisations à répondre de manière sélective aux besoins des populations touchées – refusant l'aide à certains bénéficiaires, en violation du principe d'assistance

sur la base des besoins seuls. Cela pourrait également avoir un impact négatif sur la perception que les communautés ont des ONG, en donnant l'impression que celles qui procèdent à la vérification des bénéficiaires sont politiquement alignées avec certains États bailleurs.

Le processus de sélection des bénéficiaires des programmes humanitaires est basé sur les besoins, la vulnérabilité et les critères de sélection généralement définis par les clusters et les secteurs respectifs, conformément aux normes internationales et après consultation des autorités techniques concernées et des communautés locales. Pour garantir une réponse impartiale, l'affiliation à des groupes politiques ou autres ne fait pas partie des critères de sélection.

Les exigences de contrôle des bénéficiaires sont particulièrement courantes chez les bailleurs du développement, qui ont tendance à appliquer des mesures antiterroristes plus strictes que les bailleurs humanitaires. Cela s'explique parfois par le fait que ces bailleurs sont des banques de développement, qui demandent le respect des exigences de l'utte Contre le Blanchiment (LCB) et du FLT, imposées par les autorités de réglementation. Il convient de noter que lorsque ces bailleurs sont des agences publiques, ils ne doivent pas imposer de conditions qui sont en contradiction avec les obligations nationales en matière de DIH. Toutefois, la négociation d'exemptions ou la suppression de clauses problématiques dans les accords avec les bailleurs du développement sur la base d'une incompatibilité avec les principes humanitaires peut être difficile parce que ces bailleurs n'ont pas de mandat humanitaire.

Les organisations humanitaires doivent être très attentives à toute clause antiterroriste incluse dans les accords de subvention avec des bailleurs non humanitaires, et s'assurer que l'acceptation d'un soutien financier ne compromet pas leur adhésion aux principes humanitaires.

En pratique, cela est difficile car les lignes de démarcation entre le financement de l'aide humanitaire et du développement sont de plus en



plus floues, reflétant en partie l'évolution vers le « [nexus urgence-développement](#) ». <sup>37</sup> De nombreuses organisations ont désormais un « double mandat » et s'engagent à la fois dans un travail d'urgence et de développement. La situation est davantage compliquée par le fait que certains fonds essentiels pour les organisations humanitaires tendent à provenir des bailleurs de développement, notamment pour les activités de résilience et de relèvement précoce, en particulier dans des contextes où les organisations de développement n'ont pas la présence ou l'accès nécessaires.

Exigences de vérification et action humanitaire basée sur les principes : quels sont les défis ?

- La désignation d'un individu ou d'un groupe comme terroriste ne doit pas les priver de la protection et de l'aide que leur offre le DIH. Les exigences des bailleurs visant à exclure les personnes désignées comme terroristes des listes de bénéficiaires peuvent contrevenir au DIH.
- Les principes humanitaires exigent des organisations qu'elles agissent indépendamment des objectifs politiques, sécuritaires et militaires des États bailleurs. Si les organisations sont tenues de fournir aux bailleurs des informations sur leur personnel, leurs contractants ou leurs bénéficiaires, elles pourraient être impliquées dans la collecte

d'informations pour les États bailleurs. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la perception qu'ont d'une ONG une communauté ou un GANE, ce qui peut atteindre à la sécurité des équipes si l'organisation dépend de l'acceptation de la communauté pour accéder en toute sécurité aux populations touchées. Cela pourrait également constituer un risque pour la sécurité des bénéficiaires s'ils sont perçus comme étant associés à certains États bailleurs.

- Si les organisations sont tenues de fournir à l'État bailleur des informations sur leur personnel, leurs partenaires ou leurs bénéficiaires, cela pourrait compromettre le droit au respect de la vie privée et violer les lois sur la protection des données.
- Les exigences de vérification pourraient amener les organisations à s' « autocensurer » et à éviter les zones contrôlées par des GDT afin de respecter les exigences des bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme, plutôt que de fournir une assistance sur la base des seuls besoins.
- Les procédures bureaucratiques parfois associées aux vérifications peuvent retarder les opérations et empêcher une aide humanitaire rapide.

<sup>37</sup> Humanitarian Law and Policy, A humanitarian-development nexus that works, <https://bit.ly/3hjM1kQ>

### 3.3 ÉTUDE DE CAS : PLAIDOYER ET CONDITIONS POUR DES PARTENARIATS BASÉS SUR LES PRINCIPES

L'État bailleur a présenté une version révisée de son accord de partenariat mondial avec une nouvelle clause antiterroriste, mais n'a pas informé son partenaire World Response de la nouvelle formulation. World Response l'a découvert lorsque son point focal au siège a lu l'accord et s'est inquiété du fait que la clause pourrait être interprétée comme une exigence de vérification des bénéficiaires – une ligne rouge dans la politique interne de lutte contre le terrorisme de World Response.

World Response a immédiatement informé sa direction de la nouvelle clause et de la nécessité de déterminer s'il fallait signer l'accord et poursuivre le partenariat avec ce bailleur.

World Response a demandé l'avis de son conseiller juridique, qui a déterminé que la signature de l'accord et le respect de la nouvelle clause l'obligeraient à franchir sa ligne rouge concernant la vérification des bénéficiaires. World Response a partagé l'avis juridique avec l'État bailleur et a demandé que la formulation de la clause soit ajustée pour s'assurer qu'elle n'entrave pas sa capacité à adhérer aux principes humanitaires. World Response a également contacté d'autres ONG pour les sensibiliser à la nouvelle clause. Les autres organisations ont également fait part de leurs préoccupations à l'État bailleur.

Les avocats l'État bailleur ont examiné les remarques de World Response et des autres organisations, mais n'ont pas accédé à leur demande et ont déclaré qu'il n'y avait pas de négociation possible. Ils ont suggéré à World Response de joindre à l'accord une déclaration de clarification pour indiquer que, bien qu'elle ait signé le document juridiquement contraignant, elle n'était pas d'accord sur le fait qu'elle était tenue de contrôler les bénéficiaires.

Cette déclaration ne supplanterait cependant pas la clause, et World Response pourrait toujours être tenue responsable du non-respect des clauses de l'accord de partenariat en cas de problème. L'État bailleur a également noté que d'autres organisations avaient soulevé la question de la clause antiterroriste, mais que cela ne les avait pas empêchées de signer l'accord.

World Response a décidé qu'elle n'était pas en mesure de signer l'accord car, pour ce faire, elle devrait contrevenir à sa propre politique antiterroriste. Elle a également décidé de mettre fin à son partenariat avec l'État bailleur sur la même base. Elle ne considère pas l'État bailleur comme un partenaire important et pense être en mesure de compenser ce financement par d'autres sources.

Cet exemple illustre les difficultés que rencontrent les organisations pour plaider contre certaines formulations liées à la lutte antiterroriste dans les accords de subvention et de partenariat, notamment si elles ne sont pas en mesure de négocier collectivement avec les bailleurs. Seule, une organisation a moins d'influence. Ce cas illustre également l'importance d'avoir une politique interne de lutte contre le terrorisme avec des lignes rouges clairement identifiées – un outil essentiel pour guider la prise de décision lorsque des dilemmes surgissent.

# 4

# CADRES DE GESTION DES RISQUES

Cette section explore les aspects pratiques de la gestion des risques et les mesures que votre organisation peut prendre pour renforcer ses politiques et pratiques de gestion des risques, tout en conservant une approche basée sur les principes. Elle s'efforce de rendre les approches de gestion des risques accessibles et compréhensibles pour un large éventail de personnel, y compris ceux qui sont basés sur le terrain et responsables de la mise en œuvre des programmes.

## 4.1 QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RISQUES ?

La gestion des risques est un processus visant à aider le personnel à réfléchir systématiquement aux risques qui peuvent survenir dans des contextes spécifiques ainsi qu'aux mesures visant à les atténuer. Elle aborde la question de savoir ce que les organisations peuvent faire pour s'assurer que les personnes qui en ont le plus besoin soient aidées, autant que possible, de manière à respecter les principes – malgré des contextes difficiles – en identifiant, en surveillant et en gérant les principaux facteurs de risque.

### Définition :

- ➔ **Risque** : incertitude, positive ou négative, pouvant affecter le résultat d'une activité ou la réalisation d'un objectif ;
- ➔ **Gestion des risques** : un cycle d'identification et d'évaluation des risques, d'attribution de la responsabilité sur ceux-ci, de prise de mesures pour les anticiper et les atténuer, et de suivi/ compte rendu des progrès réalisés.

## Pourquoi utiliser un cadre de gestion des risques ?

En raison de la nature des environnements dans lesquels il travaille, le personnel des organisations humanitaires gère constamment les risques. Lorsque cela est fait de manière ad hoc, il peut y avoir des lacunes et des incohérences dans la manière dont les risques sont identifiés et gérés. Afin d'éviter cela, les organisations devraient envisager d'adopter un cadre pour établir des processus clairs d'identification et de gestion des risques. Les questions de lutte contre le terrorisme devraient figurer en bonne place dans ce cadre. Les principaux éléments d'un cadre de gestion des risques sont décrits dans cette section. Si une organisation ne dispose pas d'une approche claire de la gestion des risques, le personnel et les équipes peuvent toujours appliquer ces processus de gestion des risques aux contextes dans lesquels ils travaillent afin de gérer les problématiques liées à l'antiterrorisme.

<b>RISQUE</b>	Opérationnel	▶	Incapacité à atteindre les objectifs	<b>DESCRIPTION</b>
	Sécurité	▶	Violence ou crime	
	Sûreté	▶	Accident ou maladie	
	Financier	▶	Détournements de ressources, dont la fraude, la corruption et le vol	
	Information	▶	Pertes de données, intrusions ou mauvaises utilisations	
	Juridique/conformité	▶	Violation de lois et réglementations	
	Réputation	▶	Atteinte à l'intégrité ou à la crédibilité	
	Éthique	▶	Respect insuffisant des principes humanitaires et du devoir de vigilance, manque d'adhésion aux valeurs et au mandat de l'organisation	

## 4.2 QUELLES SONT LES COMPOSANTES D'UN CADRE DE GESTION DES RISQUES ?

La gestion des risques comporte quatre composantes principales :

1. L'identification
2. L'évaluation
3. Le suivi
4. Le reporting

### 1 L'identification

Les risques peuvent être regroupés en deux catégories principales, externes et internes, et en de nombreuses sous-catégories. Une analyse SWOT peut être utilisée pour identifier les risques : les forces et faiblesses se concentrent sur les sources internes de risque et les opportunités et menaces se concentrent sur les sources externes.

- Les risques externes sont souvent identifiés par une analyse PESTEL, qui prend en compte les risques politiques, économiques, socioculturels, technologiques, juridiques/réglementaires et environnementaux.
- Les risques internes comprennent des sous-catégories telles que la distribution, les capacités et la réputation.

Les organisations doivent s'efforcer d'identifier tous les risques, y compris ceux liés aux mesures antiterroristes. Une fois identifiés, ils devraient être inscrits dans un [registre des risques internes](#),<sup>38</sup> qui devrait être revu et mis à jour régulièrement pour tenir compte de tout changement de contexte ou d'environnement.

### 2 L'évaluation

Lorsqu'une organisation a identifié et trié ces risques, elle doit les évaluer. Pour ce faire, elle peut attribuer à chaque risque une valeur numérique – généralement sur une échelle de un à cinq – pour



évaluer sa probabilité, son impact et éventuellement la vulnérabilité de l'organisation à ce risque. Les valeurs sont ensuite combinées pour établir un score global pour chaque risque.

Il existe différentes manières d'évaluer les risques de manière objective. Le tableau présenté [dans l'outil n°5 : Critères pour calculer le risque](#), comporte quelques critères d'évaluation des valeurs d'impact et de probabilité des risques. Le score global de chaque risque peut ensuite être intégré dans [l'outil n°6 : Matrice des risques](#) afin de créer un aperçu de l'évaluation des risques.

Lorsqu'une organisation a identifié des mesures d'atténuation pour un risque particulier, le risque peut alors être réévalué pour établir un score de risque résiduel, ou risque qui demeure même après que des mesures d'atténuation aient été appliquées.

Établir un score de risque résiduel permet à une organisation d'évaluer si les résultats humanitaires attendus d'une activité l'emportent sur le risque. Cette évaluation peut être effectuée à l'aide d'outils pour la criticité des programmes, comme celui utilisé par les [Nations Unies](#).<sup>39</sup> Le résultat de cette évaluation peut varier en fonction de la propension au risque d'une organisation, de sa volonté et de sa capacité à accepter le risque, et enfin de sa tolérance au [risque](#).<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Humanitarian Outcomes, Risk register tool, <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/risk-register-tool>

<sup>39</sup> United Nations, What is programme criticality? <https://programmecriticality.org/Static/index.html>

<sup>40</sup> International Council of Voluntary Agencies, Risk and humanitarian culture: An ICVA briefing paper, <https://bit.ly/2BkaR4G>

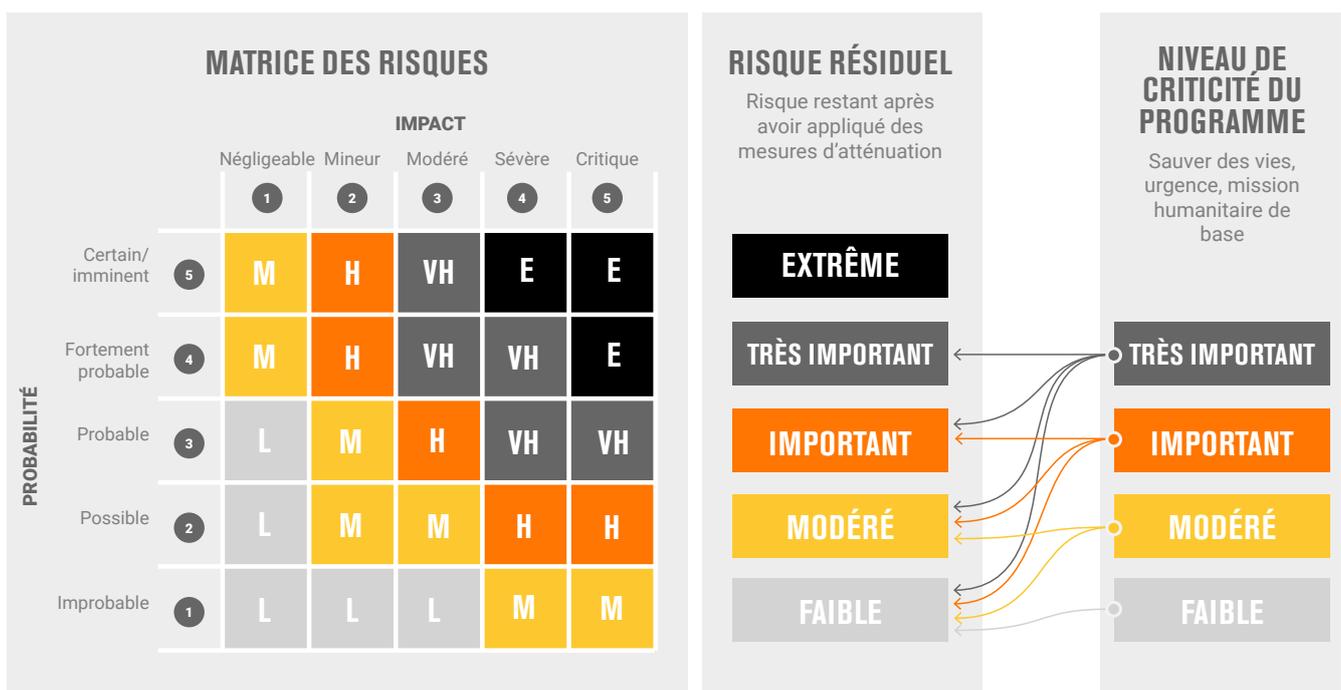
## BOÎTE À INFOS : ATTÉNUATION DES RISQUES ET CRITICITÉ DES PROGRAMMES

Une fois qu'une organisation a identifié les risques et mis en place des mesures d'atténuation pour un risque particulier – par exemple, des mesures antiterroristes – elle doit ensuite évaluer s'il existe des risques résiduels qu'elle n'est pas en mesure d'atténuer. Après avoir identifié ces risques résiduels, l'organisation doit ensuite les évaluer par rapport à sa propre propension au risque ou à sa volonté d'accepter le risque. Une façon d'évaluer si un risque particulier peut être compensé par l'importance de l'activité concernée est d'utiliser un cadre de la criticité des programmes.

Le cadre de la criticité des programmes est une approche visant à informer la prise de décision sur le niveau de risque acceptable par organisation – en particulier les risques qui subsistent après qu'une organisation a mis en place des mesures d'atténuation des risques. Un cadre de la criticité des programmes peut offrir un processus de prise de décision structuré qui évalue l'équilibre de la mise en œuvre d'une activité par rapport aux risques résiduels encourus. Un cadre de la criticité des programmes doit utiliser un ensemble de principes

directeurs et une approche systématique et structurée de la prise de décision pour garantir que les activités impliquant le personnel, les actifs, la réputation, la sécurité, etc. d'une organisation l'emportent sur un certain nombre de risques. Les cadres de la criticité des programmes peuvent également aider une organisation à mettre en balance les risques résiduels et les engagements en faveur des principes humanitaires – en particulier ceux qui orientent le choix des bénéficiaires, et les principes d'humanité et d'impartialité.

Dans le contexte actuel, de nombreux bailleurs poussent les ONG à développer des programmes dans des zones très difficiles, tout en exigeant l'absence de risques. Dans la plupart des contextes humanitaires où les organisations humanitaires opèrent aujourd'hui, ces deux attentes sont de plus en plus contradictoires et ont forcé les praticiens à essayer de développer des approches plus systématiques pour négocier ce dilemme. Si une organisation a déjà mis en œuvre toutes les mesures d'atténuation des risques qu'elle juge possibles, mais qu'elle se retrouve avec des risques résiduels liés à la lutte contre le terrorisme, l'étape suivante pourrait consister à élaborer un cadre de la criticité des programmes.



## ÉQUILIBRE DES RISQUES ET NIVEAU DE CRITICITÉ DU PROGRAMME



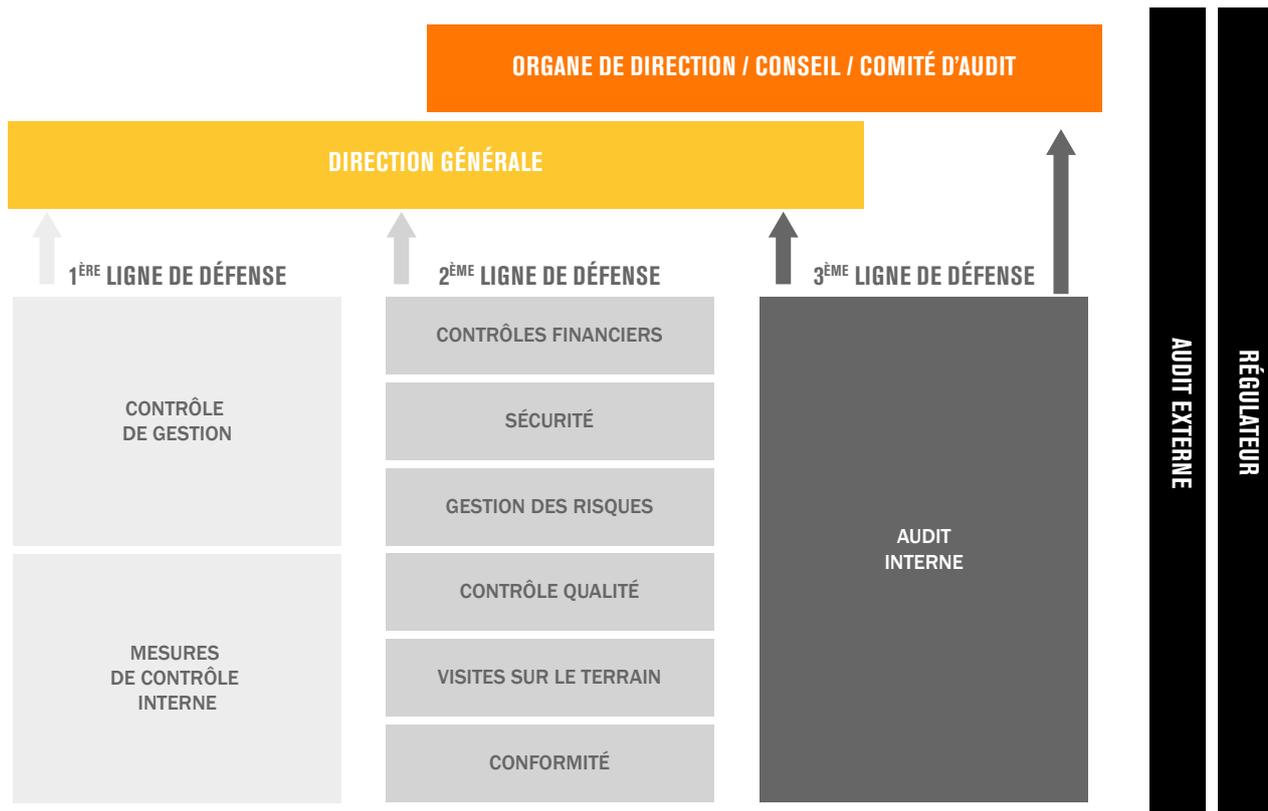
### ③ Le suivi

Les approches de suivi des risques varient, mais les organisations ont tendance à effectuer une veille trimestrielle ou trois fois par an. Elles peuvent également effectuer un suivi ad hoc en cas d'événement particulier. Les risques liés à des programmes spécifiques doivent être surveillés tout au long du cycle du programme et discutés lors des réunions d'examen du programme.

### ④ Le reporting

Le reporting sur la gestion des risques devrait faire partie des processus de reporting plus larges couvrant la direction globale, l'efficacité, la supervision et la redevabilité d'une organisation.

- ➔ **Direction** : assurer le leadership, définir la stratégie et clarifier ce qu'une organisation vise à réaliser – et comment ;
- ➔ **Efficacité** : faire bon usage des ressources financières ou autres pour atteindre les résultats humanitaires souhaités ;
- ➔ **Supervision** : établir et superviser les contrôles ainsi que les performances en matière de gestion et de suivi des risques pour s'assurer que l'organisation atteint ses objectifs ; s'adapter si nécessaire et tirer des leçons de ses erreurs ;
- ➔ **Redevabilité** : un reporting sur ce que fait l'organisation et comment ; inclut le reporting auprès des bailleurs.



### BOÎTE À INFOS : MODÈLE DES « TROIS LIGNES DE DÉFENSE »

Le modèle des « trois lignes de défense » est un exemple de modèle de gouvernance largement partagé, dont la gestion des risques est l'une des composantes clés.

Les mesures de contrôle de gestion et de contrôle interne constituent la première ligne de défense ; les diverses fonctions de contrôle et de surveillance des risques établies par la direction constituent la deuxième ; l'audit interne constitue la troisième. Chacune des trois lignes de défense joue un rôle distinct dans le cadre plus large de la gouvernance d'une organisation.

Un exemple d'application de ce modèle pourrait concerner une mesure antiterroriste spécifique, telle que le contrôle des fournisseurs ou des employés, qui serait mise en œuvre par le personnel du terrain. Le processus impliquerait une supervision de la direction en tant que première ligne de défense. La seconde ligne de défense verrait le personnel chargé de la conformité au niveau national ou régional effectuer des contrôles ponctuels et examiner la mise en œuvre. La troisième ligne de défense serait l'équipe d'audit interne de l'organisation, qui fournit une assurance globale à la direction générale sur l'efficacité des procédures de contrôle interne, via des audits réguliers.

## BOÎTE À INFOS : PROGRAMMES DE CONFORMITÉ AVEC LES SANCTIONS

L' US Office of Foreign Assets Control (OFAC) du gouvernement américain – qui fait partie du département du Trésor – est responsable de la mise en œuvre et de la supervision des régimes de sanctions du gouvernement. Le Framework for OFAC Compliance Commitments encourage fortement les organisations travaillant sous des régimes de sanctions « à adopter une approche de respect des sanctions basée sur les risques en élaborant, mettant en œuvre et en actualisant régulièrement un programme de conformité aux sanctions (PCS) ». L'existence et l'efficacité d'un tel programme sont considérées comme des facteurs lors de toute procédure que l'OFAC pourrait engager contre des organisations enfreignant ses sanctions ; ils peuvent notamment réduire le montant d'une éventuelle [amende](#).<sup>41</sup>

**L'OFAC déclare qu'un PCS efficace doit comporter cinq éléments, qui se chevauchent tous considérablement avec les composantes d'un cadre de gestion des risques :**

- ➔ **Engagement de la direction** : La direction devrait donner aux ressources chargées de la conformité des moyens, une autorité et une autonomie suffisantes pour gérer les risques liés aux sanctions et promouvoir une culture de la conformité dans laquelle la gravité des violations faites aux sanctions est reconnue.
- ➔ **Évaluation des risques** : Les organisations devraient fréquemment mener des évaluations des risques liés aux sanctions, notamment dans le cadre des processus de diligence raisonnable relatifs aux tiers, et élaborer une méthodologie pour identifier, analyser et gérer les risques auxquels elles sont confrontées.
- ➔ **Contrôles internes** : Les organisations devraient disposer de politiques et de procédures écrites claires en matière de conformité aux exigences de la lutte antiterroriste, qui traitent de manière adéquate

les risques identifiés, qui soient communiquées à l'ensemble du personnel et qui soient appliquées par le biais d'audits internes et externes.

- ➔ **Tests et audits** : Les organisations devraient tester régulièrement leurs procédures de contrôle interne pour s'assurer qu'elles sont efficaces et identifier les faiblesses ou les insuffisances qui doivent être corrigées.
- ➔ **Formation** : Un programme de formation devrait être mis en place pour les employés et les autres parties prenantes – tels que les partenaires et les fournisseurs.

**L' Office of Financial Sanctions Implementation (OFSI), qui fait partie du Trésor public britannique, joue un rôle similaire. Il conseille aux organisations :**

- ➔ De comprendre la portée et l'étendue des sanctions financières britanniques ;
- ➔ D'évaluer tous les aspects des projets/activités proposés afin de déterminer si des tiers potentiels font l'objet de sanctions ;
- ➔ D'adapter l'approche de conformité de l'organisation à la probabilité de devoir traiter directement ou indirectement avec des entités sous sanctions ;
- ➔ D'envisager d'autres types de délits financiers liés, tels que le financement du terrorisme ou le blanchiment d'argent ;
- ➔ D'effectuer, lorsque des risques sont identifiés, des contrôles approfondis de tous les maillons de la chaîne de paiement des activités du projet et des personnes impliquées dans le projet sur le terrain.

<sup>41</sup> Legal Information Institute, CFR Appendix A to Part 501 - economic sanctions enforcement guidelines, [https://www.law.cornell.edu/cfr/text/31/appendix-A\\_to\\_part\\_501](https://www.law.cornell.edu/cfr/text/31/appendix-A_to_part_501)

### Le modèle de conformité et d'application de l'OFSI a quatre dimensions :

- Promouvoir la conformité en rendant publiques les sanctions financières ;
- Permettre la conformité en fournissant des conseils et des alertes aux organisations pour les aider à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités en matière de conformité ;
- Répondre aux cas de non-conformité de manière cohérente, proportionnée, transparente et efficace ;
- Modifier le comportement des organisations par des mesures de conformité et d'application, qui tiendront compte des mesures prises pour améliorer la conformité à l'avenir.

## 4.3 CONTRÔLES INTERNES ET GESTION DES RISQUES

Les contrôles internes sont des éléments clés des cadres de gestion des risques. Ils comprennent des processus permettant d'évaluer, d'atténuer et de surveiller les risques. Les organisations peuvent intégrer des contrôles internes tout au long du cycle du programme et dans le cadre de leurs structures de gouvernance et de leurs systèmes de reporting.

### Les systèmes de contrôle interne peuvent être caractérisés comme suit :

- **Préventifs** : des mesures telles que les politiques de lutte contre le détournement de l'aide pour garantir que l'aide parvienne aux bénéficiaires visés.
- **Correctifs** : des mesures telles que les contrôles internes visant à établir si des risques liés à la lutte antiterroriste sont apparus au cours du cycle du programme.
- **Directifs** : des mesures telles que les politiques de lutte contre le terrorisme, offrant au personnel des orientations claires et établissant des lignes rouges concernant les risques liés à la lutte antiterroriste.

- **De détection** : des mesures de contrôle telles que des vérifications ponctuelles pour s'assurer que le personnel s'est conformé aux exigences de la lutte antiterroriste.

### La section qui suit examine divers contrôles internes et approches de la gestion des risques associés aux mesures antiterroristes. Elle comprend les éléments suivants :

- 
- 1 Les mesures antiterroristes

---

  - 2 Les politiques de coopération avec les GANE

---

  - 3 La diligence raisonnable

---

  - 4 Les politiques RH

---

  - 5 Les politiques antidétournement

---

  - 6 Le S&E

### Élaboration d'une politique de lutte contre le terrorisme

Les politiques antiterroristes visent à garantir que le personnel se conforme aux mesures antiterroristes pertinentes tout en maintenant l'adhésion aux principes humanitaires. Elles peuvent définir le mandat d'une organisation, et réaffirmer son engagement en faveur des principes humanitaires, le DIH ainsi que d'autres lois et mesures. Elles peuvent inclure un aperçu des mesures que l'organisation a mises en place pour répondre aux préoccupations concernant le détournement de l'aide humanitaire, notamment vers les GDT. [Pour un exemple de politique antiterroriste, voir l'outil n°7.](#)



## ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LE TERRORISME

### QUI EST RESPONSABLE DE L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE ANTITERRORISTE ?

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un membre de la direction devrait être le point focal pour la gestion de cette tâche.</li> <li>• Inputs from a legal adviser should be sought.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des services au siège et sur le terrain devraient être chargés de rédiger/réviser le projet de politique.</li> </ul> |
|--|---|

### QUE COMPREND UNE POLITIQUE ANTITERRORISTE ?

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes et le mandat auxquels l'organisation adhère.</li> <li>• Un aperçu des lois qui contraignent l'organisation, notamment le DIH, les lois nationales des pays où elle est enregistrée et où elle opère, et les sanctions.</li> <li>• Les principes et engagements liant les membres du personnel, tels qu'un comportement éthique et la lutte contre le détournement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un aperçu des mesures que l'organisation a mises en place pour fournir une aide humanitaire basée sur les principes – tels qu'une Gestion du Cycle de Projet (GCP) solide, des codes de conduite assortis de mécanismes de surveillance, des procédures de lutte contre la corruption, des contrôles financiers et de l'approvisionnement, ainsi que des procédures de sélection des partenaires et du personnel.</li> <li>• La rédaction de lignes rouges qui, si elles étaient franchies, constitueraient une violation de la politique.</li> </ul> |
|--|--|

### COMMENT LES POLITIQUES ANTITERRORISTES SONT-ELLES ÉLABORÉES ET MISES EN ŒUVRE ?

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique doit être élaborée de manière consultative et collaborative, afin de s'assurer qu'elle aborde les principaux problèmes auxquels le personnel est confronté et qu'elle garantit l'adhésion et l'acceptation des membres du personnel.</li> <li>• Un plan de déploiement solide doit être établi, qui comprenne la sensibilisation et la formation du personnel sur la manière de se conformer à la politique.</li> <li>• Le personnel doit recevoir des conseils écrits sur la politique dans une note explicative d'accompagnement détaillant les procédures de diligence raisonnable, les divers manuels et les POP.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il convient d'identifier les points focaux vers lesquels le personnel peut se tourner pour poser des questions ou demander des conseils en cas de dilemme.</li> <li>• Des mécanismes de contrôle et de surveillance – tels qu'un mécanisme de signalement des violations de la politique – devraient être mis en place.</li> </ul> |
|--|---|

### À QUELLE FRÉQUENCE LES POLITIQUES ANTITERRORISTES SONT-ELLES RÉVISÉES ?

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les déclarations de principes et d'éthique faisant autorité, signées et approuvées par la direction générale, ne devraient généralement pas être révisées.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'autres éléments de politique pourraient devoir être révisés lorsque que les mesures antiterroristes évoluent et que leur impact sur l'action humanitaire basée sur les principes change.</li> </ul> |
|--|--|

## Développer une politique d'engagement des GANE

Les GANE sont présents dans la plupart des conflits armés contemporains. Dans certains contextes, les GANE sont désignés comme des groupes terroristes par l'ONU, l'UE, les États hôtes ou bailleurs. Les organisations humanitaires peuvent coopérer avec les GANE – qu'il s'agisse de groupes terroristes ou non – à des fins diverses, notamment pour négocier l'accès aux populations ayant besoin d'aide.

Pour gérer les risques liés à la coopération avec les GANE – qui peuvent être des GDT –, certaines organisations humanitaires ont élaboré des politiques de coopération qui tiennent compte des mesures antiterroristes. Ces politiques peuvent contribuer à éviter le transfert de risques au personnel de terrain, en assurant qu'il dispose d'une orientation et d'un soutien organisationnels clairs lorsqu'il approche ces groupes.

Les politiques de coopération avec les GANE devraient envisager trois types spécifiques de mesures antiterroristes : les clauses antiterroristes dans les conventions de subvention, la criminalisation potentielle de l'action humanitaire, et les sanctions. [Voir l'outil n°8: exemple de politique de coopération avec les GANE prenant compte des risques liés à la lutte antiterroriste.](#)

Ce contenu a été développé en collaboration avec l'Appel de Genève. L'Appel de Genève est une organisation humanitaire qui travaille à améliorer la protection des civils dans les conflits armés. L'Appel de Genève travaille avec les GANE pour les encourager à se conformer au droit de la guerre. Pour plus d'informations sur le travail de l'organisation, cliquez [ici](#).<sup>42</sup>

### ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE COOPÉRATION AVEC LES GANE TENANT COMPTE DES PROBLÉMATIQUES ANTITERRORISTES

#### JUSTIFICATION ET CONSIDÉRATIONS INTERNES

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le but de la coopération avec les GANE ? Par exemple, une organisation humanitaire peut craindre d'être accusée de financer indirectement le terrorisme ou de violer des régimes de sanctions ; une organisation promouvant le DIH peut être préoccupée par l'impact des lois relatives au « soutien matériel » sur son travail.</li> <li>• Comment l'organisation protège-t-elle les principes humanitaires dans sa coopération avec les GANE ? Comment cette coopération peut-elle remettre en question les principes ? Par exemple, l'indépendance de l'organisation est-elle menacée par une éventuelle ingérence dans la sélection des bénéficiaires ?</li> <li>• Quelles sont les lignes rouges de la coopération ? Sous quelles conditions l'organisation envisagerait-elle de mettre fin à sa coopération ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les risques possibles pour la réputation d'une organisation qui coopère avec des GANE ? Comment ces risques peuvent-ils être atténués et gérés ?</li> <li>• Les politiques et procédures internes tiennent-elles compte des risques pour le personnel découlant des législations nationale et internationale ? Quelles sont les possibles conséquences d'une coopération de l'organisation avec un GANE considéré par le pays d'accueil comme terroriste, tant sur ses opérations que sur son personnel ? Quelles sont les conséquences si l'organisation ne coopère pas ?</li> <li>• L'organisation contrôle-t-elle quels membres de son personnel négocient avec les GANE ? Comment l'organisation documente-t-elle les processus de négociation ? Comment les données et informations pertinentes sont-elles stockées et protégées ?</li> </ul> |
|--|--|

#### WHAT AREAS COULD A PARTNER DUE DILIGENCE ASSESSMENT COVER?

- Les accords de subvention de l'organisation comprennent-ils des clauses qui interdisent l'utilisation des fonds pour la coopération avec des GANE, à des fins générales ou spécifiques ? Les bailleurs concernés exigent-ils des mesures de diligence raisonnable pour ce type d'engagement ? Si nécessaire, des clarifications ou des conseils doivent être demandés en interne. Merci de bien vouloir vous référer à [l'outil n°3 : Révision des clauses antiterroristes](#) pour plus d'informations sur l'examen des clauses antiterroristes dans les conventions de subvention.

<sup>42</sup> Geneva Call, Our mission, <https://www.genevacall.org/>

## SANCTIONS

- Le GANE est-il considéré comme terroriste par le [CSNU](#),<sup>43</sup> par l'[UE](#)<sup>44</sup> ou par des États individuels tels que les [États-Unis](#)<sup>45</sup> ou par le pays d'accueil ? Des membres ou des dirigeants de haut niveau du GANE sont-ils concernés par l'un de ces régimes ? Il convient également de se demander si le groupe ou ses membres sont sanctionnés par des régimes qui ne sont pas nécessairement liés à la lutte antiterroriste, car quels que soient leurs objectifs, les [sanctions peuvent avoir des répercussions sur l'environnement juridique et politique d'engagement global d'une organisation humanitaire](#).<sup>46</sup>
- Quelle est la portée des sanctions et comment peuvent-elles affecter les opérations de l'organisation ? Les régimes de sanctions n'interdisent généralement pas les contacts avec les GANE, mais le gel des avoirs peut exiger des organisations qu'elles veillent à ce que les fonds ou les biens à double usage ne soient pas mis à disposition de ces groupes.
- Y a-t-il des exemptions dans le régime de sanctions ou y a-t-il une possibilité de demander une licence ? Les exemptions nécessitent normalement l'approbation de l'autorité chargée de la mise en œuvre des sanctions.
- Quelles sont les conséquences d'une violation des régimes de sanctions pour l'organisation et pour les membres du personnel ?
- Si les membres du personnel ont des questions sur les régimes de sanctions qui les concernent, à qui doivent-ils les adresser en interne ?

## CRIMINALISATION DE L'AIDE HUMANITAIRE

- L'organisation a-t-elle identifié et cartographié la manière dont elle-même et son personnel pourraient être affectés par les lois pénales antiterroristes ? Les membres du personnel local peuvent être particulièrement exposés aux risques liés à la législation antiterroriste du pays d'accueil. Les éléments suivants doivent être pris en compte dans une telle cartographie :
- La législation nationale du pays d'accueil, le pays d'enregistrement de l'organisation, les États de nationalité du personnel, les États bailleurs et les États tiers dotés de larges portées extraterritoriales.
- Les liens juridictionnels requis. Par exemple, des liens de nationalité du personnel ou d'enregistrement de l'organisation sont-ils requis ?
- Les infractions-types qui pourraient entraîner la responsabilité pénale du personnel sont liées aux lois suivantes : l'interdiction du financement indirect du terrorisme, les lois sur le « soutien matériel », l'interdiction des zones d'activité terroriste désignées, et l'interdiction de toute forme d'association avec les GDT.

### La diligence raisonnable

La diligence raisonnable englobe une série d'activités entreprises en vue de garantir que l'aide humanitaire parvienne aux populations touchées. Lors d'un accord ou d'un contrat avec une autre partie – comme un partenaire de mise en œuvre – la diligence raisonnable comprend l'évaluation de la robustesse des dispositifs d'une organisation et de sa capacité à mener ses activités dans les limites du niveau de risque acceptable.

La diligence raisonnable peut impliquer des politiques et des mesures internes et externes visant à obtenir l'assurance de la capacité et de l'aptitude d'un partenaire potentiel à apporter une aide et à se conformer aux exigences des bailleurs – y compris celles liées à la lutte antiterroriste. L'examen des politiques, systèmes, processus et performances passées d'un partenaire potentiel peut conduire à un partenariat plus éclairé qui identifie les risques, en rend compte et prend les mesures appropriées pour les atténuer. [L'outil n°9: Liste de contrôle pour l'évaluation du partenariat](#) pourrait aider à orienter la décision d'une organisation de conclure ou non un partenariat.

<sup>43</sup> United Nations, United Nations Security Council consolidated list, <https://www.un.org/securitycouncil/content/un-sc-consolidated-list>

<sup>44</sup> European Union sanctions map, <https://www.sanctionsmap.eu/#/main>

<sup>45</sup> United States Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control - Sanctions programs and information, <https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/pages/default.aspx>

<sup>46</sup> Chatham House, Recommendations for reducing tensions in the interplay between sanctions counterterrorism measures and humanitarian action, <https://www.chathamhouse.org/publication/recommendations-reducing-tensions-interplay-between-sanctions-counterterrorism-measures>

## FAIRE PREUVE DE DILIGENCE RAISONNABLE AVEC LES PARTENAIRES POTENTIELS

### QUEL EST L'OBJECTIF D'UNE DILIGENCE RAISONNABLE ENVERS LES PARTENAIRES ?

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer les possibilités de collaboration et identifier les domaines de coopération dans la mise en œuvre des programmes humanitaires.</li> <li>• S'assurer qu'une éventuelle organisation partenaire dispose de dispositifs et de procédures opérationnelles efficaces.</li> <li>• Comprendre l'acceptabilité et la réputation du partenaire auprès des communautés et des autorités locales.</li> <li>• Évaluer si un partenaire potentiel présente un risque financier, de réputation ou de programmation pour les opérations d'une organisation et/ou un risque de protection pour les bénéficiaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmer que le partenaire ne figure sur aucune liste d'exclusion des parties en raison de ses liens avec des activités criminelles ou politiques, de terrorisme ou de détournement de fonds.</li> <li>• Confirmer que le partenaire a la capacité interne de se conformer à toutes les clauses qui peuvent influencer ou sont incluses dans un possible accord, y compris celles relatives à la lutte antiterroriste.</li> </ul> |
|--|---|

### QUELS SONT LES DOMAINES QU'UNE ÉVALUATION DE DILIGENCE RAISONNABLE DES PARTENAIRES POURRAIT COUVRIR ?

Les domaines couverts par une évaluation de diligence raisonnable varient en fonction de la situation, des besoins et du contexte spécifique. Voici quelques-uns des domaines à examiner dans le cadre d'une évaluation de la diligence raisonnable des partenaires :

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte historique de base</li> <li>• Mission et valeurs</li> <li>• Gouvernance</li> <li>• Engagement extérieur, influence et réputation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité organisationnelle</li> <li>• Capacité opérationnelle</li> <li>• Capacité financière</li> <li>• Capacité logistique</li> </ul> |
|---|---|

### QUE PEUT EXAMINER UNE ORGANISATION POUR DÉTERMINER SI LES VALEURS D'UN PARTENAIRE POTENTIEL SONT EN ACCORD AVEC LES SIENNES ?

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques RH et codes de conduite.</li> <li>• Protection contre l'exploitation et les abus sexuels, politiques relatives aux activités criminelles et contraires à l'éthique.</li> <li>• Politiques relatives à la corruption et aux conflits d'intérêts.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et procédures de lutte contre le terrorisme.</li> <li>• Engagements déclarés en faveur des principes humanitaires et d'une approche de type « ne pas nuire ».</li> </ul> |
|--|--|

### COMMENT UNE ORGANISATION PEUT-ELLE METTRE EN ŒUVRE DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE DILIGENCE RAISONNABLE ?

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations peuvent procéder à des évaluations de la diligence raisonnable en recueillant directement des informations auprès de leur partenaire potentiel.</li> <li>• Les organisations peuvent recueillir des informations auprès d'autres sources (par exemple, d'autres organisations qui travaillent avec le même partenaire).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations peuvent demander à un partenaire potentiel de réaliser une auto-évaluation ; celle-ci doit être menée en parallèle à une évaluation de la diligence raisonnable par l'organisation.</li> </ul> |
|---|---|

## Les politiques RH

Les organisations humanitaires doivent veiller à mettre en place des politiques RH comprenant des protocoles de recrutement transparents et équitables, et à les communiquer clairement au personnel. Les politiques RH sont un élément essentiel d'une approche de gestion des risques à l'échelle de l'organisation et, à ce titre, peuvent contribuer à atténuer les risques liés à la lutte antiterroriste et à rassurer les bailleurs. Les politiques RH comprennent les règles de recrutement, de formation, d'évaluation, de

rémunération, de discipline et de licenciement du personnel. Les organisations humanitaires les incluent souvent dans les contrats de travail, comme ensemble d'obligations juridiquement contraignantes que les deux parties doivent respecter.

Les codes de conduite sont un autre élément important des politiques RH. Ils établissent des normes de comportement pour une organisation et son personnel. Ils reflètent généralement un engagement envers les principes humanitaires, atténuant la probabilité de violations.

Les codes de conduite ne sont pas contraignants, mais ils sont souvent inclus dans les contrats du personnel, devenant ainsi un ensemble d'obligations qui doivent être respectées. Certaines organisations offrent des formations et des conseils écrits au

personnel sur la manière de mettre en pratique les codes de conduite. Les codes de conduite peuvent également inclure des mécanismes de contrôle et de surveillance, tels que des procédures disciplinaires et des dispositifs de dénonciation.

## RÉVISION ET DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES RH

### QUE FAUT-IL PRENDRE EN COMPTE LORS DE LA RÉVISION OU DE L'ÉLABORATION DES POLITIQUES RH ?

- Recrutement : La politique des ressources humaines et les procédures de recrutement qu'elle régit garantissent-elles la sélection des candidats les plus aptes et les plus qualifiés, après vérification des références et de l'emploi et autres contrôles ?
- Développement du personnel : La politique RH prévoit-elle un plan pour développer les compétences des membres du personnel et améliorer les connaissances dont ils ont besoin pour faire leur travail et progresser dans l'organisation ?
- Discipline : La politique établit-elle des procédures et des règles claires pour réprimander les membres du personnel qui enfreignent les règles et les règlements de l'organisation ?
- Évaluations : La politique précise-t-elle la fréquence et la manière dont ces évaluations ont lieu ?
- Devoir de diligence : quelles mesures l'organisation prend-elle pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être du personnel ?

### QUI EST RESPONSABLE DES POLITIQUES EN MATIÈRE DE RH ?

- La direction générale, en consultation avec le département des RH, est responsable de l'élaboration, de l'examen et de la mise en œuvre des politiques RH.
- Le service juridique doit également être consulté lors de leur élaboration.

### DE QUOI UNE ORGANISATION DOIT-ELLE TENIR COMPTE LORSQU'ELLE MET EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RH ?

- Comment recruter, licencier, rémunérer, former et évaluer le personnel.
- Comment développer les compétences d'un membre du personnel pour son poste.
- Comment discipliner les membres du personnel en cas de violation des politiques de l'organisation.

### COMMENT UNE ORGANISATION PEUT-ELLE METTRE EN ŒUVRE DES POLITIQUES RH ?

- Les politiques de RH doivent être clairement communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le personnel doit pouvoir bénéficier d'une formation adéquate.
- Un mécanisme confidentiel de plainte ou de retour d'information devrait être mis en place.

### À QUELLE FRÉQUENCE LES POLITIQUES RH SONT-ELLES RÉVISÉES ?

- Il n'y a pas de calendrier fixe pour les réviser, mais de nombreuses organisations révisent leur politique RH périodiquement ou lors d'un changement de situation de l'organisation.

## Les politiques anti-détournement

**Les organisations humanitaires ont des politiques anti-détournement pour diminuer la probabilité que l'aide soit détournée des populations touchées. Ces politiques peuvent inclure :**

- Des mesures visant à limiter la probabilité de fraude et de corruption

- Des procédures de réglementation de la gestion financière
- Des orientations sur les négociations d'accès
- Des mesures visant à renforcer les politiques d'une organisation dans des domaines tels que la formation, le partage d'informations, les enquêtes disciplinaires et le suivi

## REVOIR ET DÉVELOPPER LES POLITIQUES ET PRATIQUES DE LUTTE CONTRE LE DÉTOURNEMENT

### QUE DOIT COMPRENDRE UNE RÉVISION ?

- La fraude : La tromperie, par exemple la falsification de dossiers pour « gonfler » le nombre d'employés ou de bénéficiaires couverts par un projet, afin d'en tirer un profit financier ou personnel.
- Le détournement de fonds : Détournement de biens ou d'argent à des fins d'enrichissement financier ou personnel.
- La corruption : Conduite malhonnête ou frauduleuse des personnes en responsabilité, impliquant généralement des pots-de-vin ; l'objectif des politiques de lutte contre la corruption, y compris celles concernant les dénonciateurs, est de s'assurer que le personnel agit de manière éthique.
- Le blanchiment d'argent : Dissimulation de l'origine des fonds provenant d'activités criminelles, terroristes ou autres activités illégales.
- L'accès : Méthodes par lesquelles une organisation coopère avec les groupes armés et négocie l'accès humanitaire.

### QUI EST RESPONSABLE DE L'ÉLABORATION ET DE LA RÉVISION DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE LUTTE CONTRE LE DÉTOURNEMENT ?

- La responsabilité globale incombe à la direction générale, qui doit confier aux services concernés la responsabilité de mettre en œuvre les pratiques liées à la formation du personnel, de produire des orientations écrites et de mettre en place des mécanismes de contrôle tels que des audits.
- Le personnel de terrain a un rôle clé à jouer dans l'élaboration des politiques et des pratiques de lutte contre le détournement, et doit être consulté pour s'assurer qu'elles sont pertinentes et réalistes.
- Le service juridique doit également être consulté.

### QUEL DOIT ÊTRE LE CONTENU D'UNE POLITIQUE ANTI-DÉTOURNEMENT ?

- Une déclaration de principes et une définition des termes.
- Des procédures de prévention des détournements : normalisation et tenue des registres bancaires ; normalisation des pratiques comptables, telles que les identifiants des comptes et les codes-bailleur ; classification des coûts, par exemple directs/indirects ; garantie des contrôles internes, y compris la séparation des tâches entre le personnel chargé des achats, des finances, des décaissements, des salaires et des liquidations ; et exigences en matière de *reporting* financier.

### COMMENT LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES DE LUTTE CONTRE LE DÉTOURNEMENT SONT-ELLES MISES EN ŒUVRE ?

- Tout le personnel doit recevoir une formation sur les politiques anti-détournement de l'organisation.
- Tout le personnel devrait recevoir des conseils écrits sur leur mise en œuvre.
- Des mécanismes de contrôle et de surveillance – tels que des audits – des contrôles inopinés et des rapports réguliers, devraient être mis en place.

### À QUELLE FRÉQUENCE LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES DE LUTTE CONTRE LE DÉTOURNEMENT SONT-ELLES RÉVISÉES ?

- Il n'y a pas de calendrier fixe pour le faire, mais de nombreuses organisations révisent leurs politiques de lutte contre le détournement de fonds tous les deux ou trois ans, ou lorsqu'elles ne sont plus adaptées à leur objectif.

## Cadres de suivi et d'évaluation

### Lutte contre le terrorisme et S&E

Le Suivi et évaluation (S&E) sert deux objectifs des ONG : il sert de base pour l'amélioration des programmes, et fournit les données permettant de répondre aux demandes internes et des bailleurs en matière de documentation et de *reporting*.

#### Les organisations humanitaires doivent mettre en œuvre trois stratégies de S&E pour atténuer les risques liés à la lutte antiterroriste :

- Mettre en œuvre le meilleur système S&E possible dans le contexte donné ;
- Assurer la transparence concernant la qualité du S&E ;
- Lorsque le S&E apporte peu ou pas d'informations, savoir prendre des décisions réfléchies et prenant en compte la criticité des programmes.

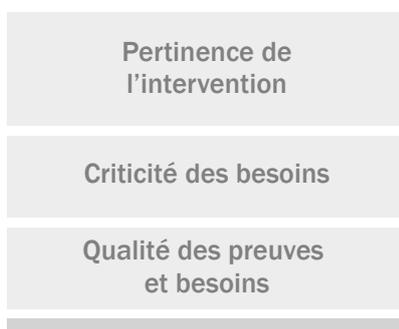
Les risques liés à la lutte antiterroriste surviennent souvent dans des situations où l'accès humanitaire est déjà limité en raison de la présence de

GANE-GDT. Dans les situations où l'accès est limité, les processus de S&E peuvent être imparfaits, et il existe un risque que certaines données ne soient pas fiables. Une évaluation précise de la qualité des processus de S&E aide à déterminer dans quelle mesure une organisation a réussi à les utiliser pour atténuer le risque que des ressources soient détournées vers les GDT.

Un outil, tel que [l'outil n°10 : Standards minimum pour le suivi et l'évaluation \(M&E\)](#), peut aider à mesurer objectivement la qualité des processus de S&E. Les normes minimales sont également un moyen concret de présenter les risques de S&E aux bailleurs afin de s'assurer que toutes les parties en sont conscientes avant la mise en œuvre d'un projet.

La qualité du S&E est une considération importante lors d'une prise de décision prenant en compte la criticité du programme. Un outil, tel que [l'outil n°10 : Standards minimum pour le suivi et l'évaluation \(M&E\)](#), peut également aider la direction à décider d'un arbitrage entre les résultats humanitaires potentiels de l'intervention d'une part, et les obstacles et risques associés d'autre part, puis décider s'il est pertinent de mettre en œuvre le projet avec peu ou pas de données sur ses résultats.

## FONDEMENTS DE L'AIDE



## OBSTACLES À L'AIDE



La validité et l'intégrité des données sont les principales inquiétudes liées aux données dans des contextes d'accès limité.

### INTÉGRITÉ

L'intégrité des données peut être un problème si les flux d'informations et les processus de gestion de l'information sont susceptibles d'être manipulés pour des raisons de distance géographique, de capacités des équipes, des problèmes de sécurité ou autres.

### VALIDITÉ

Des contraintes liées aux sources de vérification et des méthodes de collecte des données limitées limitent l'étendue et l'ampleur des activités de suivi. Cela peut induire des problèmes de validité, où les sources de vérification disponibles ne représentent pas les mesures souhaitées.

## DÉVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE DES SYSTÈMES DE S&E

### TOUS LES PROJETS DISPOSENT-ILS DES ÉLÉMENTS SUIVANTS D'UN SYSTÈME DE S&E ?

- Un cadre des résultats : explication causale d'un projet qui prédit comment les activités et les apports contribueront aux objectifs de l'intervention. Il doit inclure les indicateurs que le projet mesurera pour tester les hypothèses clés.
- Matrice d'indicateurs et outils de suivi : la première définit chaque indicateur et précise comment et quand il sera mesuré. Les seconds sont les questionnaires ou autres outils utilisés pour collecter les données de suivi.
- Suivi : utilisation des outils et des méthodes décrits dans la matrice d'indicateurs pour collecter et analyser les données et déterminer les performances.
- Gestion des informations de S&E : système visant à s'assurer que les données de S&E sont à jour et accessibles. Un tel système peut comprendre une base de données des résultats où les performances des indicateurs sont suivies, un système de classement des rapports, des listes de distribution, des photographies et autres documents, et une base de données de gestion des cas pour suivre l'aide aux bénéficiaires. Un système de gestion de l'information peut appuyer l'affirmation d'une organisation selon laquelle elle sait qui a reçu de l'aide.
- Plan d'évaluation : les évaluations portent sur les résultats et l'impact à long terme d'un programme. Tous les programmes doivent avoir un plan d'évaluation, comprenant un calendrier des évaluations, ainsi que leur portée, leur objectif et leurs sources de financement.
- Personnel : le S&E exige que des recenseurs mènent des entretiens et collectent des données auprès des communautés ciblées, que des analystes convertissent les données de suivi brutes en résultats d'indicateurs et les contextualisent, et que la direction soit responsable des exigences en matière de *reporting* et d'utilisation des résultats des indicateurs, en vue d'améliorer la conception des programmes. Les recenseurs et les analystes peuvent être des membres du personnel de S&E ou des membres des équipes des programmes.

### QUELLES STRATÉGIES EXISTENT POUR ATTÉNUER LES PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LA QUALITÉ DU S&E DANS LES DOMAINES OÙ LES RISQUES DE TERRORISME SONT IMPORTANTS ?

- Analyse des contributions : s'il n'est pas possible de mesurer directement certains indicateurs de haut niveau, un ensemble d'énoncés logiques vérifiables pourrait être élaboré afin de démontrer la contribution du programme à ces indicateurs. Si, par exemple, une organisation achète des tentes et les distribue à des personnes qui n'ont pas d'abri, et que ces personnes utilisent les tentes, elle peut raisonnablement en conclure que les tentes ont apporté une contribution positive à la protection des bénéficiaires contre les éléments. L'analyse de la contribution exige un cadre de résultats soigneusement réfléchi. Pour en savoir plus sur l'analyse des contributions, cliquez [ici](#).<sup>47</sup>
- Triangulation : l'utilisation de diverses sources de données pour un même indicateur réduit le risque de mauvaise qualité de données potentiellement trompeuses. Par exemple, des photographies des distributions d'aide contribuent à trianguler les listes de bénéficiaires, et des groupes de discussion peuvent être utilisés pour trianguler les enquêtes sur les indicateurs de résultats.
- Taille de l'échantillon et randomisation : une sélection minutieuse des personnes interrogées produit des données et des analyses qui peuvent être extrapolées pour s'appliquer à tous les bénéficiaires. Les échantillons doivent être suffisamment importants et tous les bénéficiaires doivent avoir une chance égale d'y être inclus. Investir dans des méthodes d'échantillonnage rigoureuses et robustes augmentera considérablement la qualité des données de S&E. Pour en savoir plus sur l'échantillonnage, cliquez [ici](#).<sup>48</sup>
- Saisie mobile des données : si les recenseurs saisissent les données sur un appareil mobile plutôt que sur papier, les enregistrements peuvent inclure l'heure, la date et le lieu. Ces informations permettent aux superviseurs de confirmer que les méthodes d'échantillonnage ont été correctement mises en œuvre et d'identifier d'autres problèmes de qualité des données. Cela comporte aussi moins de risques d'erreurs de retranscription ou de manipulation, car l'étape de saisie des données du papier au numérique est éliminée. [KoBoToolbox](#)<sup>49</sup> est une plateforme mobile de saisie de données utilisée par certaines ONG humanitaires, qui propose de nombreux tutoriels de saisie de données.
- Supervision : les programmes gérés à distance nécessitent davantage de supervision, notamment pour assurer la qualité du S&E. Des superviseurs sont nécessaires pour contrôler la collecte des données, nettoyer les données et s'assurer que les rapports et les résultats font sens. Cela signifie qu'il faut plus d'heures de travail et plus de personnel spécialisé pour examiner les rapports et les données provenant du terrain.
- Mécanisme de retour d'information : il s'agit d'un moyen pour les bénéficiaires de soumettre des commentaires indépendants sur les performances du programme. Les mécanismes de retour d'information sont difficiles à mettre en place dans les régions où l'accès est limité mais, lorsqu'ils sont possibles, ils constituent un bon moyen d'en savoir plus sur la qualité des programmes, et de trianguler les résultats du S&E. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez le document [d'ALNAP](#).<sup>50</sup>
- Suivi « indépendant » : la partialité est toujours une préoccupation, et une évaluation véritablement objective des performances du projet peut être utile. Une véritable indépendance peut toutefois être difficile à obtenir, en particulier dans les régions où l'accès est limité. Se concentrer sur l'indépendance ou engager des contrôleurs indépendants peut revenir à échanger un ensemble de biais plus faciles à anticiper contre un autre plus difficile à quantifier.

<sup>47</sup> BetterEvaluation, Contribution analysis, [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/contribution\\_analysis](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/contribution_analysis)

<sup>48</sup> Better Evaluation, Sampling, [https://www.betterevaluation.org/en/rainbow\\_framework/describe/sample](https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/describe/sample)

<sup>49</sup> KoBoToolbox, Powerful tools for data collection, <https://www.kobotoolbox.org/>

<sup>50</sup> ALNAP, What makes feedback mechanisms work? <https://bit.ly/306lj8M>

## **La GCP et les risques liés à la lutte antiterroriste**

Les lignes directrices de la GCP peuvent être un élément de cadre de gestion des risques pour traiter les questions de lutte antiterroriste, en aidant les organisations à identifier, évaluer et atténuer les risques.

Ce guide pratique sur la GCP et les risques liés à la lutte antiterroriste s'inspire du contenu de cette boîte à outils. Il décrit l'origine et l'impact des mesures de lutte contre le terrorisme et propose des actions que les organisations humanitaires peuvent envisager tout au long du cycle de programmation afin d'aider à identifier, gérer et atténuer les risques liés à la lutte antiterroriste.

# 5 RESSOURCES

**Outil n°1** : Catégories de risques et impacts opérationnels

**Outil n°2**: Exemples de clauses antiterroristes

**Outil n°3**: Examen des clauses antiterroristes

**Outil n°4**: Liste de contrôle « feu vert, feu rouge » relative aux mesures antiterroristes

**Outil n°5**: Critères de calcul des valeurs d'impact et de probabilité des risques

**Outil n°6**: Exemple de matrice des risques

**Outil n°7**: Exemple de politique antiterroriste

**Outil n°8**: Exemple d'une politique de coopération avec les GANE prenant compte des risques liés à la lutte antiterroriste

**Outil n°9**: Liste de contrôle pour l'évaluation des partenariats

**Outil n°10**: Normes minimales de S&E

**Guide pratique** : Gestion du cycle de projet et risques liés à la lutte contre le terrorisme

# CATÉGORIES DE RISQUES ET IMPACTS OPÉRATIONNELS

## OUTIL 1

Catégorie de risques	Impacts opérationnels
<b>CRIMINEL</b>	<p><b>Procès pour soutien à un groupe désigné comme terroriste (GDT) :</b> La définition large du soutien au terrorisme que certains États ont adoptée constitue un risque pour les ONG humanitaires et leurs équipes s'il est jugé qu'elles ont apporté un soutien à des GDT via certaines activités. Par exemple, la Cour suprême des États-Unis a statué en 2010 que la formation des membres de GDT au Droit International Humanitaire (DIH) constituait un soutien matériel, et était donc interdite.</p> <p><b>Criminalisation du personnel :</b> Des lois pénales visant à lutter contre le terrorisme peuvent potentiellement impacter les travailleurs humanitaires. Selon la législation antiterroriste du pays d'accueil, le personnel local peut être particulièrement exposé aux risques. Parmi les infractions engageant la responsabilité pénale, il y a le fait de se trouver dans une zone dite d'activité terroriste, le financement indirect du terrorisme, ou toute forme d'association avec des groupes proscrits.</p>
<b>SÉCURITÉ</b>	<p><b>Insécurité :</b> Coopérer avec des groupes armés non étatiques (GANE) – qu'ils soient ou non GDT – est un élément clé pour obtenir et conserver un accès sûr aux personnes dans le besoin. La coopération aide en outre à obtenir le consentement et l'acceptation nécessaires aux activités humanitaires et à la sûreté du personnel. Les mesures antiterroristes peuvent générer une incertitude des ONG quant à la possibilité de contacter des GANE-GDT.</p> <p>Certaines organisations s'interdisent ainsi de coopérer avec de tels groupes. Les ONG qui choisissent de ne pas approcher les GANE pour des raisons antiterroristes risquent d'être mal perçues ou jugées partiales, non neutres, ce qui nuit à la sécurité du personnel. D'autres ONG collaborent avec ces groupes, mais n'offrent à leurs équipes ni support ni directives sur la manière de le faire. Cela peut susciter une approche « ne demande pas, n'en parle pas », où du personnel de terrain peut choisir de coopérer sans en référer à sa hiérarchie, et se sentir inapte à évoquer les dilemmes et les risques.</p>

Catégorie de risques	Impacts opérationnels
<p><b>CONTRACTUEL</b></p>	<p><b>Délais :</b> L'inclusion de clauses antiterroristes dans les conventions de subvention peuvent retarder la mise en œuvre des activités humanitaires, le temps pour les ONG de négocier des termes avec les bailleurs, ou d'éclaircir certaines notions vagues. Le fait que les bailleurs n'informent pas toujours les ONG lorsqu'ils introduisent de nouvelles clauses antiterroristes ou changent la formulation de clauses existantes augmente la probabilité de délais. Certaines exigences – notamment les procédures de vérification et/ou de vetting – peuvent aussi retarder l'aide.</p> <p>Des retards peuvent aussi résulter du dérisquage bancaire, lorsque les banques refusent – ou tardent – à effectuer des transferts vers des zones considérées comme « à risque », afin de minimiser leur propre exposition à des accusations de facilitation de financement du terrorisme.</p> <p><b>Moindre qualité de l'aide :</b> Le respect des exigences antiterroristes des bailleurs peut réduire la qualité de la réponse d'une ONG, en la poussant à choisir des modalités jugées moins risquées – même si elles sont moins pertinentes et efficaces dans un contexte précis.</p> <p><b>Transfert du risque au personnel :</b> Dans les conventions de subvention, le choix des mots peut être vague et difficile à interpréter. Il est fréquent pour les ONG de devoir accepter ces clauses sans pleinement en comprendre les engagements associés. Le personnel chargé de mettre en œuvre un projet sous convention de subvention n'a peut-être pas participé à sa négociation, mais il assume le rôle de conformité aux exigences, et les organisations n'offrent pas toujours les conseils ou le soutien nécessaires pour y parvenir.</p> <p><b>Transfert du risque aux partenaires locaux :</b> Les ONG internationales transmettent souvent les exigences des bailleurs en matière de lutte antiterroriste à leurs partenaires locaux sous forme de « clauses en cascade », sans s'assurer qu'ils comprennent ce que la signature de ces clauses implique, ni qu'ils aient les ressources et les capacités pour s'y conformer. Les partenaires locaux peuvent accepter des exigences qu'ils ne sont pas en mesure de respecter, ou qui mettent en danger leurs équipes.</p> <p><b>Établir un précédent :</b> Cela peut se produire lorsqu'une ONG accepte une clause antiterroriste que d'autres jugent inacceptable. Certaines ONG peuvent choisir de négocier des termes plus favorables, mais leur marge et leur capacité de négociation sont diminuées s'ils ont déjà accepté les clauses.</p> <p><b>Perte de financement :</b> Certaines organisations ont refusé des financements pour cause d'incertitudes quant aux termes des clauses antiterroristes, ou par refus de leur contenu. Les dépenses peuvent également être refusées en vertu d'un contrat si une organisation ne se conforme pas à toutes les réglementations des bailleurs.</p>
<p><b>PRINCIPES HUMANITAIRES</b></p>	<p><b>Impartialité compromise :</b> Afin de minimiser leur exposition aux risques liés à la lutte antiterroriste, les ONG peuvent choisir de ne pas intervenir dans des zones contrôlées par des GANE-GDT, indépendamment des besoins humanitaires. Cela compromet l'impartialité de leur réponse, et laisse des populations affectées sans l'aide dont elles ont besoin, du fait de leur localisation. Si une organisation est jugée partielle, cela peut nuire à la sécurité de son personnel.</p>

# EXEMPLES DE CLAUSES ANTITERRORISTES

## OUTIL 2

Ces clauses visent à illustrer la formulation qui figure dans les conventions de subvention. Elles ne doivent pas être considérées comme un exemple de bonnes pratiques, ni comme étant nécessairement compatibles avec l'action humanitaire basée sur les principes.

### EXEMPLES DE CLAUSES EXTRAITES D'ACCORDS CONTRACTUELS AVEC LES DONATEURS HUMANITAIRES

#### Exemple A

Conformément à la législation locale et internationale et aux résolutions applicables du Conseil de Sécurité des Nations Unies, les Participants sont fermement engagés dans la lutte internationale contre le terrorisme. La politique de XXX consiste à s'assurer qu'aucune de ses ressources ne soit utilisée – directement ou indirectement – pour apporter un soutien à des individus ou des entités associés au terrorisme, et que le personnel de XXX et l'activité de ses programmes sont conformes à la législation relative à la lutte contre le financement du terrorisme. Conformément à cette politique, XXX attend du Partenaire et de tous ses partenaires en aval qu'ils aient conscience des obligations découlant de la législation relative à la lutte contre le financement du terrorisme, et qu'ils s'y conforment.

Le Partenaire s'efforcera de veiller à ce qu'aucun des fonds ou actifs fournis au titre du présent Accord ne soit mis à disposition ou utilisé pour apporter un soutien à des individus, groupes ou entités associés au terrorisme pour aider ou soutenir de toute autre manière des terroristes ou des organisations terroristes. Le Partenaire de coopération accepte de faire tout ce qui est raisonnablement en son pouvoir pour veiller à ce que les fonds reçus au titre du présent accord ne soient pas utilisés pour se livrer à des actes violents, à des activités terroristes ou à une formation connexe de quelque nature que ce soit, ni pour les soutenir ou les encourager, et il prendra toutes les précautions appropriées et mettra en place toutes les procédures nécessaires pour empêcher qu'une partie des fonds soit ainsi utilisée. Le Partenaire de coopération vérifiera auprès de ses partenaires de mise en œuvre qu'aucun de ces fonds, autre type d'avoir financier ou ressource économique ne seront mis – directement ou indirectement – à la disposition ou au profit d'une personne physique ou morale, d'un groupe ou d'une entité associés au terrorisme, conformément à la liste consolidée de l'Union européenne des personnes, groupes et entités faisant l'objet de sanctions financières de l'UE, y compris ceux figurant sur les listes suivantes, mises à jour périodiquement ...

## Exemple B

**En signant et en soumettant cette demande, le Récipiendaire potentiel fournit l'attestation ci-dessous :**

Le Récipiendaire, à sa connaissance actuelle, n'a pas fourni, au cours des dix dernières années, et prendra toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'il ne fournit pas et ne fournira pas sciemment, un soutien matériel ou des ressources à toute personne ou entité qui commet, tente de commettre, préconise ou facilite des actes terroristes ou y participe, ou qui a commis, tenté de commettre ou facilité des actes terroristes ou y a participé...

## Exemple C

Le Récipiendaire doit obtenir l'approbation écrite préalable de XXX avant de fournir toute assistance – au titre de ce financement – à des personnes dont il sait qu'elles ont été affiliées à Boko Haram ou à L'État islamique en Afrique de l'Ouest (EIAO), tels que : les combattants, membres non combattants, personnes qui peuvent avoir été enlevées par Boko Haram ou L'État islamique en Afrique de l'Ouest (EIAO) et détenues pendant plus de six mois, et personnes sous le contrôle ou agissant au nom de ces derniers. Les anciens affiliés n'incluent pas les populations civiles qui résidaient dans des zones qui étaient, à un moment donné, contrôlées par ces groupes. La décision de XXX sera communiquée rapidement au Récipiendaire. En aucun cas, le Récipiendaire ne sera obligé dans ce contexte de partager avec XXX des données individuelles/personnalisées sur les bénéficiaires.

## **CLAUSES RELATIVES AUX BAILLEURS DU DÉVELOPPEMENT**

### Exemple D

**Le récipiendaire s'engage :**

- Ⓐ à se conformer pleinement aux normes de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, conformément aux recommandations du GAFI, ainsi qu'à mettre en œuvre, maintenir et, si nécessaire, améliorer ses normes et lignes directrices internes (incluant, mais sans se limiter à la diligence raisonnable avec les clients) celles censées éviter toute pratique répréhensible, tout acte de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme ;
- Ⓑ à coopérer pleinement avec XXX et ses agents pour déterminer si un incident de conformité a eu lieu, dès lors que le Récipiendaire ou XXX ont pris connaissance ou soupçonnent l'existence d'une pratique ou d'un acte de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. Le Récipiendaire devra répondre rapidement et de manière raisonnablement détaillée à toute notification de XXX et fournir un support documentaire pour sa réponse à la demande de XXX.

## Exemple E

**ARTICLE 1.** Le Partenaire et XXX s'engagent à prendre les mesures appropriées pour garantir que les fonds fournis au titre du présent accord ne soient pas utilisés pour aider ou soutenir de toute autre manière des terroristes ou des organisations terroristes.

**ARTICLE 2.** Le Partenaire accepte de faire tout ce qui est raisonnablement en son pouvoir pour que les fonds reçus au titre du présent Accord ne soient pas utilisés pour entreprendre, soutenir ou encourager des actes de violence, des activités terroristes ou quelque entraînement associé que ce soit, et il prendra toutes les précautions appropriées et mettra en place toutes les procédures nécessaires pour empêcher qu'une partie des fonds ne soit ainsi utilisée.

**ARTICLE 3.** Le Partenaire doit contrôler ses Partenaires de mise en œuvre pour s'assurer qu'aucun de ces fonds, autres avoirs financiers et ressources économiques ne seront mis, directement ou indirectement, à la disposition ou au profit d'une personne physique ou morale, d'un groupe ou d'une entité associés au terrorisme, conformément à la liste récapitulative des personnes, groupes et liens faisant l'objet de sanctions financières de l'Union européenne.

**ARTICLE 4.** Le Partenaire inclut dans ses accords avec ses partenaires de mise en œuvre, contractants et sous-traitants une clause exigeant que le bénéficiaire des fonds de la subvention vérifie ses partenaires de mise en œuvre, contractants et sous-traitants potentiels conformément à l'article 3 ci-dessus, et utilise tous les moyens raisonnables pour s'assurer qu'aucun des fonds fournis dans le cadre de ces accords ne soit utilisé au profit d'individus ou d'entités associés au terrorisme.

**ARTICLE 5.** Si, au cours du présent Accord, le Partenaire découvre un lien quelconque avec une organisation ou un individu associé au terrorisme, il devra en informer immédiatement XXX. Le Partenaire de coopération devra fournir à XXX un compte rendu de tous les faits connus puis consulter régulièrement XXX sur la suite du règlement de la question.

# EXAMEN DES CLAUSES ANTITERRORISTES

## OUTIL 3

Chaque convention de subvention doit être examinée attentivement avant d'être signée, que votre organisation ait ou non signé de précédents accords avec ce bailleur. Les bailleurs peuvent ne pas informer leurs partenaires lorsqu'ils introduisent de nouvelles clauses antiterroristes ou modifient la formulation de clauses existantes. En outre, les clauses antiterroristes ne figurent pas toujours dans les sections attendues des conventions de subvention. Un examen complet, impliquant le personnel de toute l'organisation et notamment les conseillers aux partenariats, les conseillers juridiques et les responsables des programmes, permet de s'assurer que tout langage problématique soit identifié à temps pour demander des éclaircissements au bailleur ou pour tenter d'en négocier la formulation. Il convient de noter que toutes les exigences imposées par les bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme ne figurent pas dans les conventions de subvention. D'autres documents et informations requis par le bailleur – notamment dans le cadre de la proposition de projet – doivent également être pris en compte.

### Questions à prendre en compte

La liste de contrôle suivante n'est pas exhaustive, mais elle met en évidence certaines des questions que vous pouvez prendre en considération lors de l'examen d'un accord :

- ✓ L'accord fait-il référence à des conventions ou traités internationaux, à des résolutions du CSNU, à des politiques des bailleurs, à des lois nationales ou internationales ou à des réglementations des États bailleurs ?
- ✓ La clause antiterroriste inclut-elle les termes « intention », « connaissance », « sciemment » ou « caractère raisonnable » ?
- ✓ La clause inclut-elle des termes vagues ou peu clairs, tels que « associé à » ou « directement ou indirectement » ?
- ✓ Seriez-vous tenu de contrôler ou filtrer le personnel, les partenaires ou les bénéficiaires en utilisant les listes de groupes désignés comme terroristes (DGT) ?
- ✓ L'accord comprend-il des exigences ou des dispositions spécifiques concernant le recrutement du personnel ?
- ✓ La clause antiterroriste vous oblige-t-elle à intégrer la même clause dans tout sous-accord ?
- ✓ Le respect de l'accord entraverait-il votre capacité à adhérer aux principes humanitaires ?

- ✓ Le respect de la clause antiterroriste affecterait-il votre acceptation parmi les populations touchées et les parties au conflit ?
- ✓ Seriez-vous incapable de donner à votre personnel et aux organisations partenaires des instructions claires sur la manière de respecter les obligations ?
- ✓ Quel serait l'impact sur les bénéficiaires si votre organisation refusait l'accord, ou si elle l'acceptait et ainsi se conformait à la clause ?

## Si la réponse à l'une des questions ci-dessus est « oui »,

### ❶ Clarifiez les obligations et les termes de l'accord de partenariat

- ✓ Consultez en interne vos cadres supérieurs, vos conseillers politiques, votre personnel juridique et autres.
- ✓ Consultez un conseiller juridique externe pour une interprétation de la clause.
- ✓ Sur la base de ces informations, envisagez d'élaborer une note au dossier présentant une interprétation interne de la clause.
- ✓ Consultez d'autres organisations qui reçoivent des fonds du même bailleur ou partenaire.
- ✓ Demandez au bailleur ou au partenaire sa propre interprétation de la clause, le degré de responsabilité inféré et les obligations à respecter, en gardant à l'esprit que cette interprétation peut être la plus stricte possible.

### ❷ Négociez les termes de l'accord

Suite aux mesures exposées ci-dessus, vous pouvez choisir de négocier les conditions de l'accord de partenariat. Cette décision doit être approuvée par votre direction générale, vos conseillers politiques, le personnel juridique et les autres services concernés.

- ✓ Identifiez les domaines de conflit potentiel entre d'une part les termes de l'accord et d'autre part les politiques et la capacité opérationnelle de votre organisation, ainsi que les principes humanitaires.
- ✓ Définissez une position sur les termes de l'accord qui sont acceptables ou inacceptables.
- ✓ Clarifiez la position ci-dessus avec le bailleur ou le partenaire.
- ✓ Partagez les politiques et pratiques de gestion des risques existantes ou prévues à l'avenir.

Si la réponse à l'une des questions initiales est toujours « oui » après négociation, la direction de votre organisation devra évaluer les risques et les responsabilités encourus par votre organisation et son personnel, ses partenaires et sous-traitants potentiels ainsi que les autres organisations humanitaires. Ces risques doivent être mis en balance avec les risques potentiels pour les objectifs humanitaires de l'organisation avant toute décision relative à la signature de l'accord. La liste de contrôle « feu vert, feu rouge » est un outil supplémentaire qui pourrait aider à orienter une telle décision.

# LISTE DE CONTRÔLE « FEU VERT, FEU ROUGE » RELATIVE AUX MESURES ANTITERRORISTES

## OUTIL 4

<b>Localisation :</b>		<b>Bailleur :</b>	
Mécanisme de financement :		Liste de contrôle complétée par (nom, titre) :	
Signature :		Date :	

Pour toute décision relative aux opportunités de financement, vous devez consulter les documents de référence – tels que les directives officielles d'un bailleur – afin de vous assurer qu'ils ne contredisent pas les politiques internes de votre organisation ou ne compromettent pas une approche basée sur les principes.

Les conditions particulières liées à la lutte antiterroriste ne sont pas toujours connues lorsque l'on répond à l'appel à propositions d'un nouveau bailleur ou à des mécanismes de financement jusqu'alors inexploités, mais il est important d'en tenir compte le plus tôt possible, et certainement avant de conclure tout accord ou contrat contraignants. Cela permet de s'assurer de la compatibilité avec les politiques et les normes internes et d'identifier les lignes rouges à ne pas franchir. Si la réponse est « non » à l'une des questions ci-dessous, vous devez procéder à une analyse supplémentaire et demander l'approbation de votre direction avant de prendre une décision.

### Bailleurs approuvés :

❶ Le bailleur figure-t-il sur une liste de partenaires pré-approuvés et/ou avez-vous déjà travaillé avec ce bailleur ?

OUI  NON

**Dans la négative**, demandez des informations complémentaires sur le bailleur afin de vous assurer que le partenariat ne compromet pas votre indépendance ou votre neutralité.

**2** Votre organisation a-t-elle déjà travaillé avec ce bailleur sur ce mécanisme de financement particulier ?

OUI  NON

**Dans la négative**, demandez des informations supplémentaires sur le mécanisme de financement afin de vous assurer que le partenariat ne compromet pas votre indépendance ou votre neutralité.

**3** L'opportunité de financement exige-t-elle qu'un gouvernement national ou une entité gouvernementale spécifique soit impliquée dans la mise en œuvre du projet ou dans la supervision de votre organisation ?

OUI  NON

**Si oui**, considérez scrupuleusement l'entité en question pour répondre à la question 8.

### Nature de l'opportunité :

**4** Avez-vous examiné la documentation associée au financement, et y-a-t-il adéquation stratégique et programmatique entre les objectifs et les priorités de votre organisation et ceux du bailleur ?

OUI  NON

**Si ce n'est pas le cas**, réfléchissez à l'opportunité de saisir cette occasion.

**5** L'objectif de l'opportunité de financement est-il humanitaire et non politique ?

OUI  NON

**Si non**, demandez des informations supplémentaires.

**6** Savez-vous si le bailleur a des exigences en matière de lutte contre le terrorisme ?

OUI  NON

**Si oui**, assurez-vous que ces exigences soient examinées par un conseiller juridique.

**Si non**, demandez des informations supplémentaires.

**7** Si vous avez répondu « oui » à la question précédente, êtes-vous sûr que le fait d'accepter des fonds du bailleur n'aura pas d'effets négatifs sur le respect – réel ou perçu – des principes humanitaires par votre organisation ?

OUI  NON

**Si non**, l'opportunité ne doit pas être saisie.

**8** Êtes-vous sûr que l'acceptation du financement du bailleur et des exigences liées à la lutte antiterroriste n'aura pas d'effet négatif sur la réputation de votre organisation et sur son acceptation par les bénéficiaires, les communautés locales et autres, ou n'augmentera pas les risques de protection pour la population civile ?

OUI  NON

**Si non**, l'opportunité ne doit pas être saisie.

9 Cette possibilité de financement ...

Permet-elle à votre organisation de fournir une assistance impartiale basée sur les seuls besoins ?

OUI  NON

Permet-elle à votre organisation de fonctionner de manière indépendante et sans se voir imposer un programme politique, notamment en ce qui concerne la sélection des lieux et des bénéficiaires ?

OUI  NON

Exige-t-elle de votre organisation qu'elle partage des données ou des informations qui vont au-delà des enquêtes standard sur le choix des bénéficiaires, et qui pourraient être utilisées à des fins sécuritaires ou militaires ?

OUI  NON

**Si la réponse à l'une des questions ci-dessus est non**, l'opportunité ne doit pas être saisie.

**Accès humanitaire et sécurité :**

10 Avez-vous effectué une analyse du contexte, y compris une cartographie des parties prenantes, et une évaluation des risques de sécurité pour le contexte du projet ?

OUI  NON

**Dans le cas contraire**, vous devez effectuer une visite sur le terrain pour identifier les principaux risques en matière de santé, de sûreté et de sécurité, et argumenter la décision d'y aller ou non. Les principaux risques et mesures d'atténuation devraient être consignés dans le document de projet.

11 Êtes-vous sûr qu'aucun des groupes présents dans la zone cible n'est désigné par le bailleur comme « terroriste » ?

OUI  NON

**Dans la négative**, comment le respect des exigences du bailleur sera-t-il assuré tout en maintenant une approche basée sur les principes ?

**Capacité organisationnelle :**

12 Votre organisation dispose-t-elle des capacités de gestion financière, de gestion des subventions et de gestion de projet nécessaires à la mise en œuvre du projet ?

OUI  NON

**Si ce n'est pas le cas**, assurez-vous que les ressources nécessaires, y compris les ressources humaines, sont incluses dans le budget et couvertes par le bailleur.

# CRITÈRES DE CALCUL DES VALEURS D'IMPACT ET DE PROBABILITÉ DES RISQUES

## OUTIL 5

### IMPACT DES RISQUES

Description	Score	Impact sur les opérations, les équipes et les bénéficiaires
<b>Insignifiant</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun impact sur les opérations</li> <li>• Aucun impact sur les équipes ou les bénéficiaires</li> <li>• Plainte peu probable</li> <li>• Faible risque</li> </ul>
<b>Mineur</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque lointain pour le respect des principes humanitaires</li> <li>• Léger impact sur les opérations</li> <li>• Léger impact sur les équipes ou les bénéficiaires</li> <li>• Plainte possible</li> <li>• Risque contractuel ou criminel possible</li> </ul>
<b>Modéré</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque possible pour le respect des principes humanitaires</li> <li>• Certaines perturbations opérationnelles</li> <li>• Risque réputationnel potentiel, évitable par une gestion habile</li> <li>• Plainte probable</li> <li>• Risque contractuel ou criminel probable</li> <li>• Risque probable pour le respect des principes humanitaires</li> </ul>
<b>Majeur</b>	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérations perturbées</li> <li>• Risque réputationnel inévitable (médias locaux)</li> <li>• Plainte probable</li> <li>• Risque contractuel ou criminel probable</li> <li>• Risque majeur pour le respect des principes humanitaires</li> </ul>
<b>Extrême/ catastrophique</b>	<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérations interrompues pour une période significative</li> <li>• Risque réputationnel majeur inévitable (médias nationaux)</li> <li>• Risque contractuel ou criminel majeur attendu</li> <li>• Perte de confiance des bénéficiaires</li> <li>• Risque étendu pour le respect des principes humanitaires</li> </ul>

## PROBABILITÉ DES RISQUES

Description	Score	Impact sur les opérations, les équipes et les bénéficiaires
<b>Lointain</b>	<b>1</b>	Ne peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles
<b>Peu probable</b>	<b>2</b>	Peut se produire dans certaines circonstances
<b>Possible</b>	<b>3</b>	Attendu dans certaines circonstances
<b>Probable</b>	<b>4</b>	Attendu dans de nombreuses circonstances
<b>Fortement probable</b>	<b>5</b>	Attendu fréquemment et dans la plupart des circonstances

# EXEMPLE DE MATRICE DES RISQUES

## OUTIL 6

### MATRICE DES RISQUES

		IMPACT DU RISQUE					
		Négligeable	Mineur	Modéré	Sévère	Critique	
		①	②	③	④	⑤	
PROBABILITÉ	Certain/ imminent	⑤	M	I	TI	E	E
	Fortement probable	④	M	I	TI	TI	E
	Probable	③	F	M	I	TI	TI
	Possible	②	F	M	M	I	I
	Improbable	①	F	F	F	M	M

# EXEMPLE DE POLITIQUE ANTITERRORISTE

## OUTIL 7

### 1. OBJECTIF ET CONTEXTE

En tant qu'Organisation Non Gouvernementale à but non lucratif, World Response s'engage à agir d'une manière conforme au droit international humanitaire et à mener ses activités conformément aux principes d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. World Response s'engage à faire en sorte que l'assistance et la protection parviennent à ceux qui en ont le plus besoin, et à prévenir et atténuer tout risque de détournement de l'aide.

Le mandat de World Response implique que l'organisation opère parfois dans le même secteur que des personnes et entités que certains États ou organisations intergouvernementales ont désignées comme terroristes. Les législations antiterroristes des États d'enregistrement, d'opération et bailleurs de World Response lui imposent des responsabilités et des obligations, ainsi qu'à son personnel. Le non-respect de ces obligations peut entraîner des coûts non admissibles, la résiliation de conventions de subvention, des poursuites judiciaires, des amendes, des poursuites pénales et l'inéligibilité aux subventions.

La présente politique définit les grands principes qui permettront à World Response de fournir une assistance et une protection aux personnes qui en ont le plus besoin, conformément aux principes humanitaires, tout en respectant la législation et les obligations afférentes en matière de lutte contre le terrorisme.

### 2. PRINCIPAUX PRINCIPES

#### Principes humanitaires

World Response est attaché à la responsabilité et à la transparence et adhère aux principes de l'humanitarisme et du « ne pas nuire » énoncés dans :

- ✓ Le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe
- ✓ La norme 2010 du Humanitarian Accountability Partnership en matière de responsabilité et de gestion de la qualité
- ✓ La Charte humanitaire SPHERE et les normes minimales pour les interventions humanitaires

## Principes généraux

World Response est tenue par la législation nationale de veiller à ce qu'aucun de ses fonds ou autres actifs ne soit mis à la disposition de personnes ou de groupes figurant sur la liste de la résolution 1267 du Conseil de sécurité des Nations Unies. Certains des États bailleurs de World Response ont également établi leurs propres exigences en matière de lutte contre le terrorisme. World Response peut avoir l'obligation contractuelle de se conformer aux cadres antiterroristes nationaux de ces bailleurs. En outre, World Response doit respecter les lois locales des pays dans lesquels elle opère, y compris celles relatives à la lutte contre le terrorisme.

World Response a mis en place des contrôles adaptés pour prévenir ou atténuer le risque de détournement intentionnel et/ou par imprudence de l'aide vers des groupes armés non étatiques (GANE) afin de garantir que l'assistance et la protection parviennent aux bénéficiaires visés.

### Ces contrôles incluent :

- ✓ Un code de conduite éthique, appliqué par des procédures disciplinaires claires, contraignant tout le personnel et les consultants de World Response, et qui comprend l'obligation de sauvegarder les biens de World Response et d'agir en stricte conformité avec les principes humanitaires de neutralité et d'impartialité.
- ✓ Des systèmes de gestion du cycle des programmes impliquant l'évaluation systématique des besoins et un solide suivi après la distribution.
- ✓ Des procédures anticorruption mettant l'accent sur la prévention de la fraude, du vol et du gaspillage, y compris le détournement de l'aide et des fonds.
- ✓ Un contrôle interne du personnel – sur les listes antiterroristes applicables – des contractants et des organisations de mise en œuvre partenaires ayant des contrats de plus de X dollars avec World Response.
- ✓ Des exigences internes obligatoires pour signaler les transactions suspectes impliquant des groupes criminels – y compris les individus et les groupes impliqués dans des actes de terrorisme.

## Devoir de diligence

World Response s'engage à fournir des conseils et un soutien clairs et pertinents au personnel et aux partenaires à tous les niveaux, sur la meilleure manière de gérer et de mettre en œuvre les programmes et les opérations vis-à-vis des mesures de lutte contre le terrorisme.

## Vérification

World Response examinera les partenaires, entrepreneurs et fournisseurs potentiels au-delà d'un certain seuil, ainsi que les candidats à l'emploi et le personnel employé au-delà d'un certain grade.

Conformément aux principes humanitaires d'impartialité et d'indépendance, World Response n'opérera aucune vérification des bénéficiaires, ni n'exigera de ses partenaires qu'ils le fassent.

## Allégations de mauvaise conduite

Le personnel de World Response ayant connaissance d'informations selon lesquelles des biens de World Response pourraient avoir été utilisés pour promouvoir ou faciliter le terrorisme doit immédiatement communiquer ces informations à XXX, conformément à la politique applicable.

### **3. MISE EN ŒUVRE ET CONFORMITÉ**

Le directeur et le conseil d'administration de World Response ont la responsabilité de veiller à ce que l'organisation gère les risques de manière appropriée et que les activités soient entreprises conformément aux politiques et procédures de World Response.

### **4. DOCUMENTS ASSOCIÉS**

- ✓ Procédure Opérationnelle Permanente : Vérification (vetting)
- ✓ Politique de protection des données
- ✓ Manuel de logistique
- ✓ Manuel financier
- ✓ Politique de coopération avec des GANE

# EXEMPLE D'UNE POLITIQUE DE COOPÉRATION AVEC LES GANE PRENANT COMPTE DES RISQUES LIÉS À LA LUTTE ANTITERRORISTE

## OUTIL 8

### 1. OBJECTIF ET CONTEXTE

World Response peut être amené à collaborer avec des groupes armés non étatiques (GANE) dans le cadre de ses opérations, afin de fournir protection et assistance à ceux qui en ont besoin, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Cela peut impliquer de coopérer avec des groupes ou des individus qui ont été désignés comme terroristes par des États ou des organisations internationales, comme le Conseil de sécurité des Nations Unies (CSNU) et l'UE. Toute coopération avec des GANE doit être conforme au droit international humanitaire, et compatible avec les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. Dans sa coopération avec les GANE, World Response doit se conformer aux mesures antiterroristes en vigueur. Cette politique de coopération est complétée par la politique antiterroriste de World Response.

Cette politique a pour but de définir les grands principes qui permettent à World Response de coopérer avec des GANE, conformément à son mandat, tout en respectant les cadres juridiques en vigueur. Elle vise également à fournir des orientations au personnel chargé de ce dialogue.

### 2. PRINCIPAUX PRINCIPES

#### But de la coopération

L'objectif de la coopération avec les GANE en général est de permettre à World Response de remplir son mandat, qui peut exiger que l'organisation coopère avec toute partie à un conflit armé. Pour chaque contexte, World Response identifiera et clarifiera l'objectif et la portée spécifiques de la coopération avec des GANE, et élaborera une stratégie de coopération adaptée et spécifique afin de fournir des orientations au personnel.

## Orientations de coopération et mesures antiterroristes spécifiques au contexte

Au besoin et pour chaque contexte, World Response fournira au personnel des conseils sur la coopération avec des GANE adaptés aux objectifs de ses opérations. Ces orientations identifieront les mesures de lutte contre le terrorisme adaptées au contexte, y compris les sanctions, les mesures de droit pénal et les exigences des bailleurs. XXX sera responsable de l'élaboration de ces orientations. Les orientations devraient être approuvées par XXX.

### Les stratégies de coopération comprendront :

- ✓ L'identification de la personne autorisant la coopération et l'existence éventuelle de lignes rouges, notamment les circonstances dans lesquelles la mission serait interrompue.
- ✓ L'identification de points d'entrée appropriés pour la coopération.
- ✓ L'identification des différents leviers de coopération et des mesures d'incitation au respect des règles.
- ✓ L'identification de la personne qui entreprend la coopération, y compris si celle-ci doit être réalisée par des intermédiaires locaux – par exemple les dirigeants des communautés locales.
- ✓ Des orientations sur la hiérarchisation des ressources dans le contexte de la coopération, notamment en ce qui concerne le niveau de coopération et la manière dont elle sera maintenue.
- ✓ Des orientations sur le niveau de confidentialité du processus de coopération ainsi que sur l'équilibre entre confidentialité et transparence du processus de coopération et de ses objectifs.
- ✓ L'identification des risques de cette coopération pour le personnel et pour l'organisation, y compris en raison de la réaction éventuelle du pays d'accueil ; identification des mesures d'atténuation des risques.

## Sanctions

- ✓ Déterminez si certains individus ou groupes figurent sur une liste dans le cadre d'un régime de sanctions national ou international. Si la réponse est non, y a-t-il une probabilité ou un risque qu'ils soient le soient prochainement, ou qu'ils aient commencé à coopérer avec un groupe inscrit sur une telle liste ?
- ✓ Si oui, déterminez si les régimes de sanctions en vigueur interdisent la coopération ou l'objectif de la coopération, p.ex. l'acheminement de l'aide humanitaire.
- ✓ Si oui, déterminez s'il existe des exemptions ou des licences qui pourraient être utilisées. Dans l'affirmative, déterminez si cela entraînerait des retards.

## Réglementations des bailleurs

- ✓ Déterminez si les accords conclus par les bailleurs dans ce contexte interdisent la coopération avec les GANE afin d'apporter une aide humanitaire dans les zones contrôlées par ces groupes, ou s'ils exigent des mesures particulières de diligence raisonnable.
- ✓ Si une telle assistance est interdite, déterminez s'il est possible de négocier avec le bailleur.

## Mesures de droit pénal

- ✓ Déterminez si le personnel engage sa responsabilité pénale en vertu de la législation du pays d'accueil, des États de nationalité du personnel ou d'un État tiers. Cette étape nécessite un conseil juridique spécifique.
- ✓ Identifiez les mesures d'atténuation des risques.

## Légitimité

En tant qu'organisation humanitaire impartiale, World Response est consciente que le fait de coopérer avec des GANE peut être perçu comme un moyen de légitimer ces groupes. World Response réaffirme que la coopération avec des GANE à des fins humanitaires ne contrevient pas au statut juridique des GANE conformément au DIH, en particulier l'article 3 commun aux Conventions de Genève. En outre, une telle coopération ne constitue pas une ingérence illégale dans les affaires intérieures d'un État.

World Response applique les politiques suivantes en vue d'atténuer le risque de conférer une légitimité aux GANE en coopérant avec eux :

- ✓ Code de conduite pour le personnel
- ✓ Politique antiterroriste

# LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ÉVALUATION DES PARTENARIATS

## OUTIL 9

Cette liste de contrôle pour l'évaluation des partenariats peut être utilisée au niveau national lorsque vous envisagez de nouveaux partenariats potentiels, en particulier des partenariats avec une organisation avec laquelle vous n'avez jamais travaillé. En encourageant l'évaluation de divers éléments dans chaque domaine et par la documentation formalisée de chaque élément, la liste de contrôle sert de base à l'évaluation des partenaires et à la diligence raisonnable. La pertinence de chaque élément inclus dans la liste de contrôle varie en fonction de votre situation spécifique, de vos besoins et du contexte. Il est recommandé d'utiliser cette liste de contrôle comme modèle, en l'adaptant si nécessaire pour garantir l'attention portée aux aspects les plus importants du partenariat spécifique que vous envisagez.

### **A** DONNÉES DE BASE

Nom complet de l'organisation et abréviation :	
Évaluation effectuée par :	
Adresse et adresse électronique de la personne de contact :	
Date de l'évaluation :	
Sources de vérification : (réunion, examen de documents, autre)	
Existe-t-il un partenariat avec cette organisation ?	
Si oui, quand la coopération avec cette organisation a-t-elle commencé ?	

## B SUGGESTION DE PRÉREQUIS POUR LA SÉLECTION DE NOUVELLES ORGANISATIONS PARTENAIRES

Prérequis	Oui	Commentaires
L'organisation est légalement enregistrée dans le pays	<input type="checkbox"/>	
L'organisation dispose d'un Conseil d'administration	<input type="checkbox"/>	
L'organisation produit un état financier annuel audité	<input type="checkbox"/>	
L'organisation et ses cadres supérieurs ont été recherchés sur les listes antiterroristes et vous confirmez qu'ils n'y figurent pas	<input type="checkbox"/>	

## C CONTEXTE ET GOUVERNANCE

Type d'organisation (ONG, gouvernement, institution de recherche, autre)	
Année de fondation	
Date de la dernière évaluation (pour les organisations partenaires existantes)	
Date de la dernière évaluation externe effectuée pour cette organisation et par qui (pour les nouvelles organisations partenaires potentielles)	

### Structure organisationnelle

Existe-t-il un règlement d'organisation ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il un mandat et une vision affichés ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation a-t-elle une base d'adhérents ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il une structure/un organigramme de l'organisation ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

### Fonctions du Conseil d'administration :

Le conseil d'administration se réunit-il régulièrement ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
La documentation relative aux réunions et aux procès-verbaux est-elle disponible ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Les points à l'ordre du jour sont-ils conformes au travail du conseil d'administration ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Votre évaluation	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Correct <input type="checkbox"/> Solide
------------------	--

### Commentaires

--

## D COOPÉRATION ET INFLUENCE EXTÉRIEURE

Réseaux et Coordination			
L'organisation participe-t-elle à des réseaux d'ONG, à des organisations ou réseaux humanitaires ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
L'organisation coordonne-t-elle son travail avec d'autres ONG (locales, nationales, internationales) ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
La participation de la communauté est-elle visible et l'organisation interagit-elle directement avec les bénéficiaires ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
Interaction avec le gouvernement			
L'organisation est-elle coordonnée avec le gouvernement/les autorités ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
L'organisation s'engage-t-elle dans des processus publics ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
Information et plaidoyer			
L'organisation produit-elle régulièrement des supports d'information ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
L'organisation organise-t-elle des manifestations publiques pour la collecte de fonds ou à d'autres fins ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
L'organisation travaille-t-elle par l'intermédiaire des médias ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
L'organisation utilise-t-elle le plaidoyer comme base de son travail ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
L'organisation mène-t-elle des activités de plaidoyer ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
Politiques et procédures de lutte contre le terrorisme			
L'organisation a-t-elle et applique-t-elle des politiques et des procédures de lutte antiterroriste afin de se conformer aux exigences des bailleurs, telles que la vérification systématique de ses partenaires de mise en œuvre et de ses fournisseurs sur les listes de terroristes pertinentes ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
Quelle est l'influence de l'organisation ?			
Qui a une influence sur l'organisation ?			
Le partenaire potentiel peut-il avoir un impact négatif sur la crédibilité et la légitimité de votre organisation ? Quels sont les facteurs de risque et quelle est leur importance ? Quelle importance le partenariat pourrait-il avoir pour votre organisation ? Si des critiques ont été formulées, comment l'organisation a-t-elle réagi ?			
<table border="1"> <tr> <td>Votre évaluation</td> <td><input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Correct <input type="checkbox"/> Solide</td> </tr> </table>	Votre évaluation	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Correct <input type="checkbox"/> Solide	
Votre évaluation	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Correct <input type="checkbox"/> Solide		
Commentaires			

## E CAPACITÉ PROGRAMMATIQUE

Quelle est la mission de l'organisation ?	
Quels sont les groupes cibles/ bénéficiaires de l'organisation ?	
Quel est le champ d'action géographique de l'organisation ?	
Quel est l'axe programmatique de l'organisation ?	

### Est-ce que l'organisation :

Respecte les principes humanitaires ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Soutient l'aide impartiale fondée uniquement sur les besoins ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Agit en toute indépendance sans se voir imposer un programme politique ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Soutient une approche fondée sur le « ne pas nuire » ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Dispose d'un plan/d'une stratégie à long terme ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Dispose d'un cadre pour la redevabilité envers les populations touchées ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Dispose d'un code de conduite ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Dispose de politiques et de procédures visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Votre évaluation

Faible  Correct  Solide

### Commentaires

--

## F CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE

Où l'organisation travaille-t-elle dans le pays et quelles sont sa structure et sa présence sur le terrain ?	
Combien de personnes travaillent dans le bureau/ programme local ?	
Les principales fonctions opérationnelles sont-elles dotées d'un personnel et de ressources suffisants (finances, logistique, S&E) ?	
Quelle est la structure de gestion de l'organisation dans le pays ?	

### L'organisation dispose-t-elle :

D'un système d'archivage adapté ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
De lignes directrices pour le personnel ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
De lignes directrices administratives ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
De procédures de sécurité ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
D'un registre des risques documenté et d'un processus de gestion des risques ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Votre évaluation

Faible  Correct  Solide

### Commentaires

--

## ③ CAPACITÉ FINANCIÈRE

Quels sont les bailleurs qui soutiennent actuellement les programmes de l'organisation ?	
Quel est le budget global actuel pour les activités de l'organisation ?	

### Système de comptabilité

Existe-t-il un manuel de comptabilité détaillé ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle des logiciels nécessaires à la comptabilité ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Les documents financiers sont-ils correctement tenus ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Les coûts sont-ils comptabilisés en temps utile ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation peut-elle fournir des rapports financiers périodiques au niveau du projet ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

### Contrôle financier

L'organisation a-t-elle un compte bancaire enregistré à son nom ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'audit externe est-il effectué en temps utile ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation se conforme-t-elle aux exigences en matière d'audit ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Les registres financiers sont-ils exacts ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

### Rapport coût-efficacité

L'organisation est-elle consciente des coûts et envisage-t-elle des alternatives pour les minimiser ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Les devis ou les factures sont-ils obtenus avant que les achats ne soient effectués ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Votre évaluation  Faible  Correct  Solide

### Commentaires

## 📍 CAPACITÉ LOGISTIQUE

Quelles sont les procédures logistiques de l'organisation et quelles sont les réglementations écrites en matière de logistique ?	
Décrivez la structure logistique de l'organisation.	

Approvisionnement	
L'organisation dispose-t-elle d'une réglementation claire en matière d'achats ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation a-t-elle une politique claire en matière de séparation des tâches et de délégation de pouvoir pour l'approvisionnement ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle d'un plan d'achat ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle d'un système de suivi et de <i>reporting</i> de l'approvisionnement ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle d'une base de données de ses fournisseurs ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Gestion des actifs et des entrepôts	
L'organisation dispose-t-elle d'une base de données de ses actifs ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle de procédures pour le don, la radiation, la vente et l'élimination de ses actifs ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle de procédures pour la gestion des stocks et des entrepôts ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Conducteurs et véhicules	
L'organisation dispose-t-elle d'un programme d'entretien pour ses véhicules ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle d'une politique de sécurité et de sûreté de la conduite ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
L'organisation dispose-t-elle d'un programme de formation des conducteurs ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Votre évaluation	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Correct <input type="checkbox"/> Solide
Commentaires	

NOTE GLOBALE / RÉSUMÉ	FAIBLE	CORRECT	SOLIDE
Contexte et gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coopération et influence extérieure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité programmatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité opérationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RECOMMANDATIONS BASÉES SUR L'ÉVALUATION	
LIEU/DATE/SIGNATURE DE LA PERSONNE QUI A EFFECTUÉ L'ÉVALUATION :	

# NORMES MINIMALES DE S&E

## OUTIL 10

Dans les contextes d'accès limité, les équipes de vos programmes auront souvent des problèmes de qualité des données lors de la mesure des résultats. Dans ce cas, la validité et l'intégrité des données doivent être vos deux principales préoccupations en matière de qualité des données. Vos mesures peuvent être invalides (c'est-à-dire que les sources de preuves disponibles ne représentent pas ce que vous avez l'intention de mesurer) en raison de contraintes liées à vos sources ou à vos méthodes de collecte de données. Vous pourriez également avoir des problèmes d'intégrité des données car les flux de données et les processus de gestion des informations sont vulnérables à la manipulation en raison des distances à parcourir, des capacités du personnel, des problèmes de sécurité et d'autres facteurs. Ces problèmes de qualité limitent la capacité de votre organisation à confirmer les résultats, à améliorer les programmes et à mesurer le changement auquel elle a pu contribuer.

### Ils exacerbent également trois risques pour votre organisation :

- ❶ **Réputationnel/opérationnel** : la réputation de votre organisation et sa capacité à collecter des fonds, à négocier l'accès et à défendre ses intérêts seront compromises si les programmes n'apportent pas de valeur aux bénéficiaires ;
- ❷ **Financier** : votre organisation peut ne pas disposer de la documentation nécessaire pour répondre aux exigences des bailleurs, ce qui pourrait entraîner des coûts non admissibles ;
- ❸ « **Ne pas nuire** » : les programmes pourraient mettre les bénéficiaires ou le personnel en danger, accroître les tensions dans les communautés ou causer d'autres préjudices.

Le personnel de votre organisation chargé des programmes dans des contextes à accès limité peut utiliser des méthodes créatives et des sources de vérification pour atténuer les menaces qui pèsent sur la qualité des données. Les normes minimales de S&E sont un outil permettant de mesurer si ces efforts ont des chances de réussite lorsqu'ils sont appliqués aux indicateurs de résultats. Les résultats permettent à votre organisation de mesurer la confiance dans les données de suivi, en particulier dans les zones où l'accès direct est souvent impossible.

## **NORMES MINIMALES DE S&E – DOMAINES**

Les normes minimales de S&E classent les activités et les méthodes de surveillance à distance dans six domaines. Ces domaines se complètent et se compensent mutuellement. Si les activités dans un domaine sont impossibles, des efforts supplémentaires dans d'autres domaines peuvent compenser. Les six domaines sont les suivants :

- 1 Triangulation** : Plusieurs sources de données sur un même indicateur peuvent être utilisées conjointement pour donner plus de fiabilité aux résultats. Il peut s'agir de données de processus telles que les bordereaux d'expédition, les bordereaux de réception de marchandises ou la documentation sur les flux de travail. Dans de nombreux cas, il convient de croiser les méthodes de recherche pour poser la même question à différentes personnes et groupes de manières différentes. Par exemple, votre enquête sur l'utilisation des latrines peut être triangulée avec une discussion de groupe et des photos des latrines. La triangulation permet d'atténuer les menaces qui pèsent sur l'intégrité et la validité des données.
- 2 Chaîne de partage des données** : La manière dont vos équipes sur le terrain saisissent et transmettent les données au personnel de gestion du projet peut réduire ou augmenter les vulnérabilités en matière de qualité des données. La saisie mobile des données peut garantir que les données sont saisies numériquement, avec l'heure, la date, le lieu et l'identité de la personne qui les collecte et les transmet directement et immédiatement vers un serveur sécurisé. Cela réduit les risques d'erreurs ou de manipulation lors de la saisie, de l'agrégation et de la communication des données, et vous permet de procéder à des audits et des contrôles ponctuels des données. Ces données peuvent inclure des enquêtes, des documents de distribution, des photos, des rapports de présence et autres processus de contrôle. Les efforts déployés dans ce domaine atténuent les menaces qui pèsent sur l'intégrité des données.
- 3 Enquêtes sur la population et méthodes d'échantillonnage** : Les processus de suivi des résultats s'intéressent aux bénéficiaires de l'aide afin de savoir comment ils ont utilisé l'aide de votre organisation. L'utilisation de méthodes statistiques communément admises pour déterminer la taille des échantillons et les bonnes méthodes d'inclusion des personnes dans l'échantillon, garantira que ces processus reflètent la réalité objective plutôt que l'opinion des personnes clés. La bonne utilisation de ces méthodes permet d'atténuer les menaces qui pèsent sur la validité et l'intégrité des données.
- 4 Retour d'information à l'initiative des bénéficiaires** : Lorsque des mécanismes de traitement du retour d'information existent et fonctionnent, ils permettent une bonne maîtrise de la responsabilité des programmes de votre organisation. Ces canaux peuvent comprendre des courriels, des SMS, des groupes WhatsApp, des appels téléphoniques et/ou des boîtes à doléances. Il est important que le système de retour d'information s'assure que les bénéficiaires comprennent leurs droits. Les systèmes de retour d'information théoriques, qui n'ont pas donné lieu à un retour d'information enregistré, n'inspirent pas la même confiance aux équipes de vos programmes. Un bon mécanisme de traitement du retour d'information atténue les menaces qui pèsent sur la validité et l'intégrité des données, en servant de source alternative de vérification et de moyen de dissuasion contre la manipulation.
- 5 Indépendance** : Un regard indépendant sur la mise en œuvre est hautement souhaitable, mais très difficile dans un contexte de gestion à distance. Dans de nombreux contextes, les cadres de votre organisation et vos bailleurs peuvent fournir une vérification indépendante des résultats grâce à des visites ad hoc et des contrôles ponctuels. Cependant, dans les zones difficiles d'accès, cela peut s'avérer compliqué, voire impossible. Vous pouvez envisager de faire appel à des sociétés locales pour le suivi, ou à d'autres contrôleurs « indépendants ». Toutefois, ces contrôleurs doivent négocier leur accès avec les mêmes contraintes que votre organisation et s'appuient souvent sur la même source de personnel de proximité, et ainsi leur indépendance ne peut être garantie. Une collecte des données indépendante limite les risques liés à l'intégrité des données.
- 6 Contact direct documenté avec les bénéficiaires** : Le contact direct avec les bénéficiaires peut être documenté au moment du transfert ou de la prestation de services et à nouveau au cours d'un processus de suivi des résultats. Dans certains contextes difficiles, vos distributions peuvent se faire rapidement et sans documentation ; ou vos partenaires locaux peuvent travailler auprès des bénéficiaires mais ne fournir que des rapports de synthèse à votre organisation. La capacité de votre organisation à examiner les données primaires documentant le travail auprès des bénéficiaires atténue les menaces liées à l'intégrité des données.

## EVALUATION DES NORMES MINIMALES DE S&E

Les questions du tableau ci-dessous évaluent une activité par rapport aux six domaines des normes minimales de S&E, et déterminent un score. Ce score donne à votre direction une mesure de la confiance qu'elle peut avoir dans les résultats rapportés.

### Instructions :

Lorsqu'elle est possible, l'évaluation par le personnel S&E de votre organisation ou par un groupe externe à l'équipe de mise en œuvre, peut favoriser une évaluation plus réfléchie et indépendante. Utilisez l'outil correspondant à l'activité. Considérez les indicateurs de produits et de résultats liés comme un seul et même processus de suivi. Utilisez l'outil pour chaque modalité de mise en œuvre. Par exemple, si une distribution alimentaire est effectuée au porte-à-porte dans un lieu et à un point de distribution centralisé dans un autre lieu, utilisez l'outil correspondant à chaque modalité. Répondez à chaque question par « oui » ou « non ». Un « oui » n'est attribué que lorsque la méthode est disponible ou mise en œuvre dans les 3/4 du temps ou plus. Les notes intermédiaires ne sont pas possibles.

Dans certains cas, les six domaines portent sur différents aspects de la même activité de suivi. Par exemple, le suivi des résultats peut être rattaché à la triangulation, au contact direct avec les bénéficiaires et à des enquêtes de population. Toutefois, dans certains contextes, un processus de suivi des résultats peut ne permettre d'obtenir des points que dans un ou deux de ces domaines. Par exemple, si votre suivi des résultats repose sur l'observation directe, il se peut qu'il n'y ait pas de points pour les enquêtes de population ou le contact direct documenté avec les bénéficiaires.

Lorsque vous calculez le score avant mise en œuvre, vous devez envisager des méthodes et des engagements concrets pour penser la mise en œuvre. Les résultats peuvent éclairer une décision de criticité du programme, par laquelle votre direction décide si un programme peut ou non être mis en œuvre. Les résultats feront également partie de la documentation du programme à partager avec les bailleurs, la direction ou autres.

Lorsque le score est calculé après mise en œuvre, votre équipe doit examiner les données primaires pour chaque domaine. Le score est la mesure de la confiance que votre organisation peut avoir dans le fait que le programme a été mis en œuvre. Il s'agit d'une mesure importante pour de futurs audits. La comparaison des scores avant et après améliorera la façon dont vos équipes utiliseront l'outil à l'avenir.

### Score Minimum :

Le score minimum suggéré est de 57 pour les programmes humanitaires et de 84 pour les autres types de programmes. Le score de vos équipes devrait dépasser le minimum chaque fois que le contexte le permet.

## NORMES MINIMALES DE S&E

Métadonnées	
Date à laquelle l'outil a été utilisé	
Pays	
Secteur et activité	
Localisation	
Utilisé avant ou après la mise en œuvre ?	

Domaine de l'approche de surveillance à distance	Valeur	Explication	Réponse (Oui)
<b>Contact direct documenté avec les bénéficiaires</b>	<b>20</b>		
La preuve des produits est-elle documentée au moment de la livraison ou de la remise au bénéficiaire ?	13	Ceci est la principale source de vérification pour l'indicateur de produits pertinent. L'objectif est ici de saisir la transaction de fourniture du bien ou du service. Pour les distributions, il s'agit de listes de bénéficiaires signées. Pour les services fournis à des groupes, il peut s'agir de listes de présence signées ou de photos montrant les bénéficiaires recevant le service.	<input type="checkbox"/>
Y-a-t-il un contact direct documenté avec les bénéficiaires, valant attestation des résultats ?	7	Ceci est la principale source de vérification pour l'indicateur de résultats pertinent. Le plus souvent, il s'agit d'une enquête sur les résultats auprès de la population. Toutefois, il peut également s'agir d'entretiens avec des informateurs clés, et seulement quelques bénéficiaires.	<input type="checkbox"/>
<b>Score de contact direct documenté avec les bénéficiaires</b>		<b>Score pour la section :</b>	
<b>Triangulation</b>	<b>20</b>		
Deux sources indépendantes de vérification de l'activité sont-elles disponibles ?	12	Documentation d'enregistrement, photos de distribution, données de suivi post-distribution (PDM), etc. Pour que les sources de vérification soient indépendantes l'une de l'autre, elles doivent avoir des méthodes très distinctes (par exemple, des photos et un enregistrement) ou être séparées dans le temps (par exemple, un PDM et un enregistrement). Des entretiens d'entrée et de sortie menés au moment de la distribution ne seraient pas indépendants. Les sources de vérification doivent démontrer l'ampleur et la nature de l'aide. Pour une distribution de 1 000 paniers de nourriture, il faudrait des photos montrant 1 000 personnes recevant le panier et quelques images du contenu du panier ; un document d'enregistrement devrait contenir 1 000 noms et le contenu du panier, etc.	<input type="checkbox"/>
Trois sources indépendantes de vérification sont-elles disponibles ?	8		<input type="checkbox"/>
<b>Score de triangulation</b>		<b>Score pour la section :</b>	

Domaine de l'approche de surveillance à distance	Valeur	Explication	Réponse (Oui)
<b>Chaîne de partage des données</b>	<b>20</b>		
Les données sont-elles transmises du terrain à l'équipe de gestion du projet via une plateforme mobile de saisie de données, ou sont-elles déposées directement dans une application de partage de fichiers contrôlée par votre organisation ?	2	Dans le flux de traitement des données, l'objectif est que les données soient transmises le plus tôt possible par votre équipe sur le terrain à l'équipe de gestion du projet, par une méthode sécurisée.	<input type="checkbox"/>
Les données sont-elles saisies dans une plateforme mobile de saisie des données depuis leur point de saisie ?	14	Le point de saisie est l'entretien, l'observation, le moment où la photo est prise, etc.	<input type="checkbox"/>
<b>Score de chaîne de partage des données</b>		<b>Score pour la section :</b>	<input type="text"/>
<b>Enquêtes de population et échantillonnage</b>	<b>20</b>		
L'intervalle de confiance est-il de 5 ou moins et le niveau de confiance de 95% ou plus ?	6		<input type="checkbox"/>
L'intervalle de confiance est-il de 5 ou moins et le niveau de confiance de 90% ou plus ?	6		<input type="checkbox"/>
Les personnes faisant partie de l'échantillon sont-elles choisies au hasard selon une méthode de randomisation approuvée ?	8	Consultez les directives internes sur l'échantillonnage ou des ressources et outils externes.	<input type="checkbox"/>
<b>Score pour les enquêtes de population et l'échantillonnage</b>		<b>Score pour la section :</b>	<input type="text"/>
<b>Retour d'information à l'initiative des bénéficiaires</b>	<b>20</b>		
Tous les bénéficiaires sont-ils informés de leur droit à cette activité spécifique ?	7	Cela peut se faire via des affiches, des annonces à la radio ou d'autres moyens de communication.	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il un canal de retour d'information indépendant ?	2	Il peut s'agir de WhatsApp, de SMS, d'appels, de boîtes à doléances, etc. Les bénéficiaires qui contactent l'équipe de mise en œuvre pour lui faire part de leurs commentaires ne sont pas considérés comme un canal valable pour cet exercice.	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il deux canaux de retour d'information indépendants ?	3	Il peut s'agir de WhatsApp, de SMS, d'appels, de boîtes à doléances, etc. Les bénéficiaires qui contactent l'équipe de mise en œuvre pour lui faire part de leurs commentaires ne sont pas considérés comme un canal valable pour cet exercice.	<input type="checkbox"/>

Domaine de l'approche de surveillance à distance	Valeur	Explication	Réponse (Oui)
Votre organisation a-t-elle déjà reçu un retour d'information de la part des bénéficiaires de ce partenaire/cette équipe à cet endroit ?	8	Un élément de retour d'information exploitable a-t-il été officiellement soumis à votre organisation concernant le travail effectué par votre équipe dans cette localité ?	<input type="checkbox"/>
<b>Score de retour d'information à l'initiative des bénéficiaires</b>		<b>Score pour la section :</b>	
<b>Indépendance</b>	<b>70</b>		
Certains cadres supérieurs se rendent-ils sur le lieu du projet de façon inopinée et à leur gré ?	25	« À leur gré » signifie que l'accès ne nécessite pas d'autorisation ou d'approbation spéciale et que l'accès physique n'est pas trop contraignant (par exemple, en conduisant moins de quatre heures depuis un grand aéroport). Les « cadres supérieurs » doivent être basés hors de la zone de mise en œuvre.	<input type="checkbox"/>
Tous les cadres supérieurs peuvent-ils se rendre sur le lieu du projet de façon inopinée et à leur gré ?	25	Les visas ou les autorisations d'accès ne sont-ils disponibles que pour certaines personnes ? Si c'est le cas, la réponse est non.	<input type="checkbox"/>
Des employés subalternes ou locaux se rendent-ils sur le lieu du projet de façon inopinée et à leur gré ?	3		<input type="checkbox"/>
Les données sont-elles collectées par des membres du personnel qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre ? Il peut s'agir d'une autre équipe, d'un autre partenaire ou d'une partie contractuelle chargée du suivi.	3	Y a-t-il eu une séparation des tâches pour la collecte des données de S&E, de sorte qu'une équipe s'occupe de la mise en œuvre et une autre de la collecte des données ?	<input type="checkbox"/>
Les données sont-elles collectées sans l'implication des autorités locales ou de l'équipe de mise en œuvre sur le terrain ?	14	La gestion à distance implique souvent que les recenseurs de proximité doivent négocier l'accès auprès des mêmes personnes que l'équipe de mise en œuvre, ou demander à cette dernière de les présenter aux bénéficiaires. Ne mettez « oui » que si la collecte de données est réellement indépendante des autorités locales et des personnes chargées de la mise en œuvre.	<input type="checkbox"/>
<b>Score d'indépendance</b>		<b>Score pour la section :</b>	
<b>Score total :</b>			



# GUIDE PRATIQUE

## GESTION DU CYCLE DE PROJET ET RISQUES LIÉS À LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME

**Ce guide pratique s'inspire du contenu du Guide pour l'action humanitaire basée sur les principes : Gérer les risques liés à la lutte antiterroriste, de NRC. Il décrit l'origine et l'impact des mesures antiterroristes et propose des mesures que les organisations humanitaires peuvent envisager tout au long du cycle de projet pour aider à gérer et à atténuer les risques liés à la lutte antiterroriste.**



## **D'OÙ VIENNENT LES MESURES ANTITERRORISTES ?**

Les mesures antiterroristes sont introduites par :

- ❶ Les résolutions du CSNU et autres instruments internationaux ;
- ❷ Les règlements introduits par des organismes régionaux tels que l'Union européenne (UE) ;
- ❸ Les lois nationales des États.

Une fois introduites, ces mesures sont souvent reflétées dans les accords de subvention des bailleurs. Elles comportent des approches diverses, notamment la désignation de groupes ou d'individus comme terroristes, et la criminalisation d'un soutien de type financier ou autre à ceux qui sont désignés comme terroristes ou « associés au terrorisme ».

## **EN QUOI CES MESURES CONCERNENT-ELLES LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES ?**

Les organisations humanitaires opèrent souvent dans des environnements touchés par des conflits, dans lesquels des mesures antiterroristes peuvent s'appliquer, par exemple lorsque des groupes parties à un conflit sont désignés comme terroristes (GDT). Conformément au droit international humanitaire et aux principes humanitaires, les organisations doivent décider des lieux d'intervention en fonction de l'évaluation des besoins. Il peut être nécessaire de coopérer avec des GDT pour obtenir l'accès aux bénéficiaires de l'aide. Les mesures antiterroristes peuvent entraver la capacité des organisations à coopérer avec ces groupes et peuvent entraîner des sanctions à l'encontre des organisations qui choisissent de le faire.

## QUELS SONT LES RISQUES POUR LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES ?

Catégories de risques	Impact opérationnel
<b>Risques criminels</b>	<p><b>Poursuite pour cause de soutien à un GDT</b> : la définition large du soutien au terrorisme que certains États ont adoptée en fait un risque pour les organisations humanitaires et leur personnel, dans le cadre de certaines de leurs activités.</p> <p><b>Criminalisation du personnel</b> : les lois pénales conçues pour lutter contre le terrorisme peuvent criminaliser les travailleurs humanitaires. Les membres du personnel local peuvent être particulièrement exposés à des risques en vertu de la législation antiterroriste du pays d'accueil.</p>
<b>Risques de sécurité</b>	<p><b>Insécurité</b> : la coopération avec des groupes armés non étatiques (GANE), qu'ils soient ou non des GDT, est un élément clé pour obtenir et conserver un accès sécurisé aux bénéficiaires. La coopération contribue également à obtenir le consentement et l'acceptation des activités des organisations humanitaires, ce qui est vital pour assurer la sécurité du personnel. Les mesures de lutte contre le terrorisme peuvent créer une incertitude pour les organisations quant à la possibilité d'entrer en contact avec des GANE qui sont par ailleurs GDT.</p>
<b>Risques contractuels</b>	<p><b>Retards</b> : l'inclusion de clauses antiterroristes dans les conventions de subvention peut retarder la mise en œuvre des initiatives humanitaires pendant que les organisations négocient avec les bailleurs pour modifier ou clarifier des formulations imprécises. Certaines exigences – notamment les procédures de filtrage et/ou de vérification, peuvent également retarder l'aide. Des retards peuvent également être induits par le « dérisquage » bancaire, lorsque les banques refusent ou mettent plus de temps pour effectuer des transferts vers des lieux perçus comme « à haut risque » afin de minimiser leur propre exposition aux accusations de facilitation du financement du terrorisme.</p> <p><b>Moindre qualité de l'aide</b> : le respect des exigences des bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme peut réduire la qualité de l'aide d'une organisation en l'amenant à choisir des modalités perçues comme présentant un moindre risque, même si elles sont moins pertinentes et moins efficaces dans un contexte donné.</p> <p><b>Transfert du risque au personnel</b> : la formulation relative à la lutte contre le terrorisme dans les conventions de subvention peut être vague et difficile à interpréter. Il n'est pas rare que des organisations humanitaires acceptent ces clauses sans en comprendre pleinement les exigences. Le personnel chargé de la mise en œuvre d'un projet dans le cadre d'une convention de subvention n'a peut-être pas participé à la négociation de celle-ci, mais c'est à lui qu'incombe la charge de se conformer aux exigences.</p> <p><b>Transfert des risques aux partenaires locaux</b> : les ONG internationales (ONGI) transmettent souvent les exigences des bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme aux partenaires locaux sous la forme de « clauses de transfert » sans s'assurer que ceux-ci comprennent ce que la signature de la clause implique, ni qu'ils disposent des ressources et des capacités pour s'y conformer. Les partenaires locaux acceptent parfois des exigences qu'il leur est impossible de respecter et qui, de ce fait, mettent en danger leur personnel.</p> <p><b>Établir un précédent</b> : cela peut se produire lorsqu'une organisation accepte une clause antiterroriste que d'autres jugent inacceptable. Certaines organisations peuvent choisir de négocier des conditions plus favorables, mais leur influence et leur capacité à le faire sont affaiblies si d'autres ont déjà accepté ces exigences.</p> <p><b>Perte de financement</b> : certaines organisations ont refusé des financements de bailleurs en raison d'incertitudes quant aux mesures antiterroristes qui leur étaient imposées, ou de leur réticence à en accepter les conditions. Certaines dépenses peuvent également être refusées dans le cadre d'un contrat si une organisation ne respecte pas toutes les réglementations des bailleurs.</p>
<b>Risques pour les principes humanitaires</b>	<p><b>Principes compromis</b> : afin de minimiser l'exposition aux risques liés à la lutte antiterroriste, les organisations peuvent choisir de ne pas travailler dans les zones contrôlées par des GANE qui sont également des GDT, quels que soient les besoins humanitaires. Cela nuit à l'impartialité et à l'aide basée sur les seuls besoins, et laisse les populations touchées sans l'assistance dont elles ont besoin, uniquement en raison de leur situation géographique. Si une organisation n'est pas perçue comme impartiale, son acceptation par les GANE et les communautés locales peut en être affectée. Cela peut limiter l'accès et mettre en danger la sécurité du personnel.</p>



## COMMENT LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES PEUVENT-ELLES ATTÉNUER CES RISQUES ?

Les organisations humanitaires peuvent atténuer ces risques en s'assurant qu'elles ont mis en place les éléments suivants :

- Un cadre de gestion des risques ;
- Un processus établi pour la révision des clauses antiterroristes dans les conventions de subvention et des lignes rouges claires indiquant les termes et les conditions qui ne sont pas acceptables ;
- Des politiques internes fournissant au personnel des orientations sur les mesures antiterroristes et sur la coopération avec les GANE (qui peuvent être des GDT), y compris des lignes rouges pour garantir le respect des principes humanitaires ;
- Des lignes directrices sur la gestion du cycle de projet (GCP) qui tiennent compte des risques liés à la lutte antiterroriste.

Des lignes directrices pour la GCP qui prennent en compte les risques liés à la lutte contre le terrorisme peuvent contribuer à garantir que les organisations identifient, évaluent et atténuent ces risques de manière efficace au cours du cycle de projet. Les lignes directrices pour la GCP présentées ci-dessous sont conçues pour aider les organisations humanitaires à aborder la conception et la mise en œuvre de projets de manière raisonnée dans des contextes où les mesures antiterroristes peuvent poser des problèmes à l'action humanitaire basée sur les principes.

Il faut savoir que la gestion des risques ne peut pas éliminer les risques liés à la lutte antiterroristes ; elle ne peut que réduire la probabilité de leur survenance, et atténuer leurs impacts potentiels. Les organisations doivent identifier et prendre des mesures raisonnables pour gérer les risques et, après l'avoir fait, décider si les risques « résiduels » sont acceptables ou non. Cette décision doit être fondée sur une évaluation de type « criticité des programmes », qui mette en balance les risques résiduels avec l'importance des besoins et les résultats humanitaires attendus.

# GESTION DU CYCLE DE PROJET POUR LES RISQUES LIÉS À LA LUTTE ANTITERRORISTE

## PHASE 1 : PROGRAMMATION

**À ce stade, les principales activités du programme peuvent inclure :**

- La détermination de la stratégie globale du programme
- Le développement de l'analyse du contexte
- Le développement de l'analyse des risques

### Liste de contrôle de la première phase

**Analyse du contexte et cartographie des parties prenantes :**

- ❓ Votre organisation a-t-elle mis en place un cadre de gestion des risques ? Le personnel est-il conscient des éléments qui les concernent, tels que les politiques liées aux mesures antiterroristes et à la coopération avec les GANE, les sanctions, les cadres juridiques antiterroristes que votre organisation peut être tenue de respecter et les exigences des bailleurs en matière de lutte antiterroriste qu'elle peut s'être déjà engagée à respecter ?
- ❓ Avez-vous effectué une analyse du contexte pour votre pays d'opération, y compris une cartographie à jour des parties prenantes ?
- ❓ Avez-vous rempli un registre des risques spécifiques au contexte pour identifier et évaluer les risques opérationnels liés à la lutte antiterroriste, y compris les risques pour la capacité de votre organisation à adhérer aux principes humanitaires et au principe du « ne pas nuire » ? Avez-vous identifié des options pour atténuer ces risques ? Un modèle de registre des risques peut être trouvé [ici](#).<sup>1</sup>

## PHASE DEUX : IDENTIFICATION

**À ce stade, les principales activités du programme peuvent inclure :**

- L'identification et la vérification des besoins, des zones cibles et des groupes bénéficiaires
- L'identification des possibilités de financement
- L'élaboration d'un cadre logique pour le projet
- Décider de l'opportunité de poursuivre l'élaboration d'une proposition

### Liste de contrôle de la phase deux :

**Ciblage :**

- Se référer à l'analyse du contexte et au registre des risques de la première phase et les actualiser en fonction du programme proposé et de la zone cible.
- Identification des risques actuels : votre choix de modalité ou de zone cible, ou votre ciblage des bénéficiaires sont-ils influencés par les mesures antiterroristes ? Si oui, réexaminez vos décisions pour vous assurer qu'elles sont conformes à une approche respectueuse des principes et des lignes rouges de votre organisation.

---

<sup>1</sup> Humanitarian Outcomes, Risk register tool, <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/risk-register-tool>

- Votre cartographie des parties prenantes révèle-t-elle la présence dans la zone cible de groupes qui sont désignés comme terroristes ou sanctionnés par votre (vos) bailleur(s) potentiel(s) et/ou l'État hôte ? Le cas échéant, comment vous assurer que vous êtes en mesure de coopérer avec eux selon une approche respectueuse des principes ?
- Identification des mesures d'atténuation : définir les différentes options disponibles.

### **Financement :**

- Les conditions des bailleurs en matière de lutte antiterroriste ne sont pas toujours connues avant de répondre à un appel à propositions, mais il est important de les prendre en compte le plus tôt possible.
  - Si vous envisagez une possibilité de financement d'un nouveau bailleur, avez-vous examiné attentivement sa convention de subvention type pour connaître ses exigences en matière de lutte antiterroriste ?
  - Des bailleurs connus peuvent modifier leurs exigences en matière de lutte antiterroriste sans en informer leurs partenaires. Avez-vous examiné la convention de subvention spécifique avant de la signer ?

## **RISQUES LIÉS AUX EXIGENCES DES BAILLEURS EN MATIÈRE DE LUTTE ANTITERRORISTE :**

Les bailleurs ont des approches différentes en matière de clauses antiterroristes dans les conventions de subvention. Certains ne prévoient pas de dispositions spécifiques sur la lutte antiterroriste, mais incluent des exigences sur la nécessité de prévenir le détournement, la fraude et la corruption. D'autres ont des exigences strictes spécifiquement liées à la lutte antiterroriste. Par exemple, la certification anti-terroriste (ATC) d'USAID, qui doit être signée par les bénéficiaires et les États pour certifier que « le bénéficiaire, à sa connaissance, n'a pas fourni, au cours des dix dernières années, et prendra toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'il ne fournit pas et ne fournira pas sciemment, un soutien matériel ou des ressources à toute personne ou entité qui commet, tente de commettre, préconise ou facilite des actes terroristes ou y participe, ou qui a commis, tenté de commettre, facilité ou participé à des actes terroristes ».

Les risques associés à la signature de cette certification sont apparus en 2018, lorsqu'USAID a affirmé que l'ONG internationale Norwegian People's Aid (NPA) fournissait « une formation et des conseils d'experts ou une assistance » aux GDT dans le cadre de ses programmes en Iran et à Gaza. Ainsi, il a été jugé que sa déclaration à USAID selon laquelle elle ne fournissait pas sciemment un soutien matériel ou des ressources à des parties interdites était mensongère.

NPA a contesté ces affirmations, niant avoir soutenu le « terrorisme » et précisant qu'elle n'avait pas reçu de financement d'USAID à Gaza ou en Iran. NPA avait signé un accord de coopération avec USAID pour le Sud-Soudan. USAID a fait valoir qu'une fois signée, l'ATC s'appliquait globalement à tous les projets que les bénéficiaires de ses fonds mettaient en œuvre, partout dans le monde, quel que soit le bailleur. Cette interprétation implique qu'USAID exerce une influence significative sur les projets financés par d'autres bailleurs. Malgré le désaccord de NPA sur le bien-fondé du jugement d'USAID, en raison de l'estimation des coûts, des ressources et du temps nécessaires pour porter cette affaire devant les tribunaux, NPA a conclu que l'option la plus raisonnable était de convenir d'un règlement à l'amiable. NPA a donc accepté de verser 2,025 millions de dollars au gouvernement américain.

## TROISIÈME PHASE : FORMULATION

### À ce stade, les principales activités du programme peuvent inclure :

- L'élaboration de la proposition de projet et du budget
- L'élaboration d'une matrice de S&E et l'évaluation de la qualité du S&E
- La décision de poursuivre ou non, en tenant compte des exigences des bailleurs et de la criticité du programme

### Liste de contrôle de la phase trois :

#### Planification et élaboration de la proposition :

- Votre proposition tient-elle compte des risques liés à la lutte antiterroriste identifiés précédemment ?
- Avez-vous inclus tous les risques potentiels liés à la lutte antiterroriste et les mesures d'atténuation dans votre registre des risques et votre matrice des risques ?
- Avez-vous l'intention de travailler avec des partenaires locaux ? Si oui :
  - Avez-vous fait part à votre partenaire potentiel des risques liés à la lutte antiterroriste ?
  - Avez-vous envisagé la possibilité de transférer les risques à votre partenaire local, et celle de les partager plutôt que de les transmettre ?
  - Avez-vous évalué la capacité du partenaire local à gérer les risques et à se conformer aux exigences contractuelles liées à la lutte antiterroriste ?

#### Examen du contrat du bailleur :

- Avez-vous identifié une clause antiterroriste dans votre contrat avec le bailleur ? Si oui, cette clause empêche-t-elle ou entrave-t-elle une approche respectueuse des principes ? Un conseiller juridique a-t-il examiné la clause ? Voir l'annexe 1 : « Révision des clauses antiterroristes » pour plus d'informations.
- Décidez de poursuivre ou non la procédure de financement.

#### Évaluation du suivi et de l'évaluation :

- En tenant compte des risques identifiés dans votre registre, évaluez si vous serez en mesure d'atteindre les normes minimales de S&E.
- Évaluez la qualité de vos processus de S&E afin de déterminer leur capacité de réduire le risque de détournement et, le cas échéant, d'en déterminer la provenance.
- Partagez les résultats de votre évaluation avec votre bailleur potentiel si nécessaire, afin de vous assurer qu'il soit conscient de la qualité de S&E attendue.

#### Prise de décision sur la criticité du programme :

- En fonction des risques liés à la lutte antiterroriste et des mesures d'atténuation identifiées dans votre registre des risques et de la qualité de vos processus de S&E, vous devrez peut-être prendre une décision de criticité du programme.
  - Avez-vous mis en balance la sévérité des besoins et les résultats humanitaires attendus du projet avec les risques associés à sa réalisation ? Ce type d'évaluation peut être effectué à l'aide d'un outil tel que le cadre de la criticité des programmes de l'ONU. La décision qui en résulte doit être documentée et suivie par un contrôle minutieux de la mise en œuvre du projet et des changements dans l'environnement opérationnel.

## **PHASE QUATRE : MISE EN ŒUVRE**

**À ce stade, les principales activités du programme peuvent inclure :**

- ➡ L'élaboration d'un plan de travail
- ➡ Une réunion à l'ouverture de la subvention
- ➡ Un suivi
- ➡ Un examen de l'état d'avancement

### **Liste de contrôle de la phase quatre**

**Réunion à l'ouverture de la subvention :**

- ➡ Avez-vous confirmé que l'équipe du projet est consciente des risques liés à la lutte antiterroriste et des mesures d'atténuation identifiées dans le registre et la matrice des risques ?
- ➡ Avez-vous confirmé que le personnel est conscient des exigences de conformité liées à la lutte antiterroriste imposées par le bailleur ?
- ➡ Avez-vous confirmé que l'équipe de projet comprend les lignes rouges de votre organisation en termes de principes humanitaires ?

**Examen périodique des projets :**

- ➡ Avez-vous évalué la situation actuelle par rapport aux risques précédemment identifiés ? Certains de ces risques se sont-ils matérialisés et, si oui, quels ont été leurs impacts sur le projet ?
- ➡ Avez-vous besoin de réviser ou de mettre à jour le registre des risques pour tenir compte d'imprévus liés à la lutte antiterroriste ou de changements dans l'environnement opérationnel ?
- ➡ Les changements de l'environnement opérationnel liés à la lutte antiterroriste nécessitent-ils que vous informiez ou consultiez les parties prenantes internes et externes, y compris les bailleurs ?
- ➡ Avez-vous franchi l'une des lignes rouges de votre organisation en matière de lutte antiterroriste et d'action humanitaire basée sur les principes ? Si oui, documentez la manière dont ces décisions ont été prises et documentez puis archivez leur impact sur votre projet, ainsi que tout impact plus large en termes de réputation et de sécurité du personnel.
- ➡ Si votre bailleur a imposé des exigences de conformité liées à la lutte antiterroriste, celles-ci ont-elles entravé la mise en œuvre du projet, y compris le respect des principes humanitaires ?



## **PHASE CINQ : ÉVALUATION ET AUDIT**

**À ce stade, les principales activités du programme peuvent inclure :**

- ➡ Une réunion à la clôture de la subvention
- ➡ Des rapports internes
- ➡ Des rapports aux bailleurs

### **Liste de contrôle de la phase cinq**

**Réunion de clôture de la subvention :**

- ➡ Avez-vous systématiquement passé en revue les problèmes liés à la lutte antiterroriste, y compris ceux liés à l'accès et au respect des principes humanitaires, ainsi que les décisions prises pour surmonter ces problèmes ?
- ➡ Avez-vous documenté l'impact que les mesures antiterroristes ont pu avoir sur la mise en œuvre du projet, ainsi que tout impact plus large en termes de réputation de votre organisation et de sécurité du personnel ?
- ➡ Avez-vous documenté et expliqué les problèmes ainsi que vos décisions aux parties prenantes internes ?
- ➡ Avez-vous veillé à archiver ces documents avec l'ensemble des documents du projet à des fins d'audit ?
- ➡ Avez-vous identifié des enseignements qui pourraient aider au développement et à la mise en œuvre de futurs projets ?

## RISQUES LIÉS AU SOUTIEN INDIRECT À UN GDT :

L'organisation humanitaire Global Solidarity travaille dans une zone X, qui est contrôlée par les autorités locales qui ont des liens étroits avec un groupe désigné comme terroriste (GDT) par le CSNU. Pour des raisons de sécurité, les opérations dans la zone X sont gérées à distance. Global Solidarity a lancé un appel d'offres pour la fourniture de services de transport d'eau par camion pour la zone X. Après la procédure d'appel d'offres, administrée par l'équipe de gestion à distance, l'un des soumissionnaires a affirmé que les organisations devaient payer 3 % de la valeur du contrat aux autorités locales pour obtenir l'autorisation d'opérer dans la zone X. Le personnel de Global Solidarity dans la zone X a confirmé que c'était exact. Aucune des offres détaillées pour aucun des projets précédents de Global Solidarity n'avait fait mention de tels frais. Ces frais dépassaient la ligne rouge de Global Solidarity en matière de paiements de facilitation, et présentaient un risque potentiel lié à la lutte antiterroriste – en raison de la relation entre les autorités locales et le GDT. L'équipe de gestion à distance a immédiatement suspendu la signature de nouveaux contrats jusqu'à ce que la question puisse être examinée de manière approfondie. Un rapport a été remis au conseiller régional anticorruption de Global Solidarity, qui a lancé une enquête interne. Les bailleurs associés ont été informés et un avis juridique externe a été sollicité.

Global Solidarity a contacté l'OCHA, lui demandant d'intervenir pour obtenir des autorités locales une dérogation exemptant toutes les organisations humanitaires de ces frais afin de garantir la poursuite des programmes. La dérogation a été obtenue.

Global Solidarity a sollicité le bailleur du projet pour une réflexion autour du partage des risques. Le bailleur a convenu qu'il n'y avait aucune faute de la part de Global Solidarity, et a félicité l'organisation pour sa transparence sur la question. Toutefois, il a choisi de classer ces frais comme non remboursables.

Cet incident reflète les obstacles à l'aide rencontrés dans des environnements où les autorités locales et les GDT peuvent être proches, et les défis supplémentaires liés à la gestion des opérations à distance. La coordination et la collaboration peuvent apporter des solutions lorsque ces problèmes se posent, mais en définitive, le risque est entièrement supporté par les organisations humanitaires, ce qui révèle l'importance d'anticiper ce type de problèmes avant qu'ils ne se posent.

Note : Cette étude de cas décrit des événements réels mais a été rendue anonyme.

PCM guidelines like those above form one component of a risk management framework that can help an organisation to identify, evaluate and mitigate potential counterterrorism-related risks effectively throughout the different PCM phases. By mainstreaming consideration of these risks, organisations can ensure they are better prepared to deal with them when they arise. Consult NRC's 'Toolkit for principled humanitarian action: managing counterterrorism risks' for more information.

## **ANNEXE 1 : EXAMEN DES CLAUSES ANTITERRORISTES**

Chaque convention de subvention doit être examinée attentivement avant d'être signée, que votre organisation ait ou non signé de précédents accords avec ce bailleur. Les bailleurs peuvent ne pas informer leurs partenaires lorsqu'ils introduisent de nouvelles clauses antiterroristes ou modifient la formulation de clauses existantes. En outre, les clauses antiterroristes ne figurent pas toujours dans les sections attendues des conventions de subvention. Un examen complet, impliquant le personnel de toute l'organisation et notamment les conseillers aux partenariats, les conseillers juridiques et les responsables des programmes, permet de s'assurer que tout langage problématique soit identifié à temps pour demander des éclaircissements au bailleur ou pour tenter d'en négocier la formulation. Il convient de noter que toutes les exigences imposées par les bailleurs en matière de lutte contre le terrorisme ne figurent pas dans les conventions de subvention. D'autres documents et informations requis par le bailleur – notamment dans le cadre de la proposition de projet – doivent également être pris en compte.

### **Questions à prendre en compte**

**La liste de contrôle suivante n'est pas exhaustive, mais elle met en évidence certaines des questions que vous pouvez prendre en considération lors de l'examen d'un accord :**

- ❓ L'accord fait-il référence à des conventions ou traités internationaux, à des résolutions du CSNU, à des politiques des bailleurs, à des lois nationales ou internationales ou à des réglementations des États bailleurs ?
- ❓ La clause antiterroriste inclut-elle les termes « intention », « connaissance », « sciemment » ou « caractère raisonnable » ?
- ❓ La clause inclut-elle des termes vagues ou peu clairs, tels que « associé à » ou « directement ou indirectement » ?
- ❓ Seriez-vous tenu de contrôler ou filtrer le personnel, les partenaires ou les bénéficiaires en utilisant les listes de groupes désignés comme terroristes (DGT) ?
- ❓ L'accord comprend-il des exigences ou des dispositions spécifiques concernant le recrutement du personnel ?
- ❓ La clause antiterroriste vous oblige-t-elle à intégrer la même clause dans tout sous-accord ?
- ❓ Le respect de l'accord entraverait-il votre capacité à adhérer aux principes humanitaires ?
- ❓ Le respect de la clause antiterroriste affecterait-il votre acceptation parmi les populations touchées et les parties au conflit ?
- ❓ Seriez-vous incapable de donner à votre personnel et aux organisations partenaires des instructions claires sur la manière de respecter les obligations ?
- ❓ Quel serait l'impact sur les bénéficiaires si votre organisation refusait l'accord, ou si elle l'acceptait et ainsi se conformait à la clause ?

## Si la réponse à l'une des questions ci-dessus est « oui »

### ❶ Clarifiez les obligations et les termes de l'accord de partenariat

- Consultez en interne vos cadres supérieurs, vos conseillers politiques, votre personnel juridique et autres.
- Consultez un conseiller juridique externe pour une interprétation de la clause.
- Sur la base de ces informations, envisagez d'élaborer une note au dossier présentant une interprétation interne de la clause.
- Consultez d'autres organisations qui reçoivent des fonds du même bailleur ou partenaire.
- Demandez au bailleur ou au partenaire sa propre interprétation de la clause, le degré de responsabilité inféré et les obligations à respecter, en gardant à l'esprit que cette interprétation peut être la plus stricte possible.

### ❷ Négociez les termes de l'accord

Suite aux mesures exposées ci-dessus, vous pouvez choisir de négocier les conditions de l'accord de partenariat. Cette décision doit être approuvée par votre direction générale, vos conseillers politiques, le personnel juridique et les autres services concernés.

- Identifiez les domaines de conflit potentiel entre d'une part les termes de l'accord et d'autre part les politiques et la capacité opérationnelle de votre organisation, ainsi que les principes humanitaires.
- Définissez une position sur les termes de l'accord qui sont acceptables ou inacceptables.
- Clarifiez la position ci-dessus avec le bailleur ou le partenaire.
- Partagez les politiques et pratiques de gestion des risques existantes ou prévues à l'avenir.

Si la réponse à l'une des questions initiales est toujours « oui » après négociation, la direction de votre organisation devra évaluer les risques et les responsabilités encourus par votre organisation et son personnel, ses partenaires et sous-traitants potentiels ainsi que les autres organisations humanitaires avant toute décision relative à la signature de l'accord.

## 6

## BIBLIOTHÈQUE DES RISQUES

**International Council of Voluntary Agencies (ICVA)**, *Risk and Humanitarian Culture: An ICVA Briefing Paper*, 2020, <https://bit.ly/3cuvCH9>

**Christian Aid**, *The Grand Bargain and the issue of Risk Management*, 2019, <https://bit.ly/2MuQioa>

**Human Security Collective**, *Derisking and Civil Society: Drivers, Impact and Solutions*, 2019, <https://bit.ly/2AAVRyv>

**International Committee of the Red Cross (ICRC)**, *International Humanitarian Law and the Challenges of Contemporary Armed Conflicts – Recommitting to Protection in Armed Conflict*, 2019, <https://bit.ly/2Mvquip>

**InterAction, and Humanitarian Outcomes**, *NGOs & Risk: Managing Uncertainty in Local-International Partnerships*, 2019, <https://bit.ly/3eLgWoP>

**InterAction**, *Resources on NGO Risk Management*, 2019, <https://bit.ly/3cwlq0U>

**The Cash Learning Partnership (CaLP)**, *Cash and Voucher Assistance and Risk in Financial Management and Compliance Briefing Note*, 2019, <https://bit.ly/2yZm0Xg>

**The New Humanitarian**, *The creeping criminalisation of humanitarian aid*, 2019, <https://bit.ly/2U3DJUX>

**U4 Anti-Corruption, and Transparency International**, *Managing corruption challenges in humanitarian settings*, 2019, <https://bit.ly/3gYS1Ab>

**Humanitarian Policy Group (HPG) and Overseas Development Institute (ODI)**, *Counter-terrorism, bank de-risking and humanitarian response: a path forward*, 2018, <https://bit.ly/2Mtap62>

**HPG, and ODI**, *The impact of bank de-risking on the humanitarian response to the Syrian crisis*, 2018, <https://bit.ly/2U6Ei00>

**Norwegian Refugee Council (NRC)**, *Principles under Pressure: the impact of counterterrorism measures and preventing/countering violent extremism on principled humanitarian action*, 2018, <https://bit.ly/3cwWc2r>

**Médecins Sans Frontières (MSF)**, *Bridging the Emergency Gap*, 2018, <https://bit.ly/2U6ErR6>

**NRC and United Nations Office for Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA)**, *Presence and Proximity - To Stay and Deliver, Five Years On*, 2017, <https://bit.ly/2XWZuHe>

**Charity and Security Network**, *Financial Access for US Non-Profits*. 2017, <https://bit.ly/30e0aue>

**Chatham House**, *Recommendations for Reducing Tensions in the Interplay Between Sanctions, Counterterrorism Measures and Humanitarian Action*, 2017, <https://bit.ly/3f0JBGH>

**Harvard Law School Program on International law and Armed Conflict (HLS PILAC)**, *Pilot empirical survey study on the impact of counterterrorism measures on humanitarian action*, 2017, <https://bit.ly/2U7dop5>

**MSF**, *Perilous terrain. Humanitarian action at risk in Mali*, 2017, <https://bit.ly/2MvihUF>

**Geneva Call**, 2016 *In their words: Perceptions of armed non-state actors on humanitarian action*, 2016, <https://bit.ly/3cqADkc>

**Global Public Policy Institute (GPPi), and Humanitarian Outcomes**, *The effects of insecurity on humanitarian coverage*, 2016, <https://bit.ly/2Y2ITSj>

**HLS PILAC**, *Understanding humanitarian exemptions: U.N Security Council Sanctions and Principled Humanitarian Action*, 2016, <https://bit.ly/305sFu7>

**Humanitarian Outcomes, and InterAction**, *NGOs and Risk: How international humanitarian actors manage uncertainty*, 2016, <https://bit.ly/2U3GndI>

**Humanitarian Outcomes, and InterAction**, *Residual Risk Acceptance: An advocacy guidance note*, 2016, <https://bit.ly/3cyselE>

**Humanitarian Outcomes**, *What It Takes: Principled pragmatism to enable access and quality humanitarian aid in insecure environment*, 2016, <https://bit.ly/2Ubh4pA>

**Humanitarian Outcomes, ODI and Humanitarian Practice Network (HPN)**, *Tug of War: Ethical decision-making to enable humanitarian access in high-risk environments*, 2016, <https://bit.ly/2Ay1ttn>

**Humanitarian Outcomes, and InterAction**, *NGO Risk Management: Principles and Promising Practice*, 2016, <https://bit.ly/2MshYtB>

**HLS PILAC**, *Suppressing Foreign terrorist fighters and supporting principled humanitarian action*, 2015, <https://bit.ly/2Azritc>

**NRC**, *Risk Management Toolkit: In relation to counterterrorism measures*, 2015, <https://bit.ly/2XX26F2>

**Humanitarian Outcomes**, *Secure Access in Volatile Environments*, 2014-2016, <https://bit.ly/2yZq1uO>

**Harvard Law School**, *An Analysis of Contemporary Counterterrorism-related Clauses in Humanitarian Grant and Partnership Agreement Contracts*, 2014, <https://bit.ly/3eLlj3d>

**MSF**, *Where is everyone? Responding to emergencies in the most difficult places*, 2014, <https://bit.ly/2z2h6ZL>

**HPG, and ODI**, *Paradoxes of presence: Risk management and aid culture in challenging environments*, 2013, <https://bit.ly/3gOgZIH>

**NRC, and OCHA**, *Study of the Impact of Donor Counter-Terrorism Measures on Principled Humanitarian Action*, 2013, <https://bit.ly/2XYo7Dp>

**Humanitarian Policy and Conflict Research (HPCR)**, *Humanitarian Action under Scrutiny: Criminalizing Humanitarian Engagement*, 2011, <https://bit.ly/2AC7u8w>

**OCHA**, *To Stay and Deliver*, 2011, <https://bit.ly/2zZYSIL>

**Global NPO Coalition on Financial Action Task Force (FATF)**, *Report Collection*, <http://fatfplatform.org/reports-3/>





**NRC**

NORWEGIAN  
REFUGEE COUNCIL

**TOOLKIT**

FOR PRINCIPLED  
HUMANITARIAN ACTION

**MANAGING  
COUNTERTERRORISM  
RISKS**