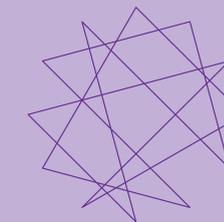


eisf

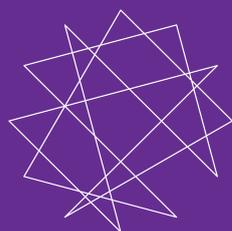


GUIDE D'EISF À L'INTENTION DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES

# La Famille avant tout

Soutien et liaison en  
situation de crise

eisf



EISF Coordinator  
+44 77 6099 2239  
eisf-coordinator@eisf.eu

EISF Researcher  
+44 77 6099 2240  
eisf-research@eisf.eu

[www.eisf.eu](http://www.eisf.eu)

D'abord publié / Février 2013

EUROPEAN INTERAGENCY SECURITY FORUM

## European Interagency Security Forum (EISF)

L'European Interagency Security Forum (EISF) est une plate-forme indépendante, destinée aux responsables de la sécurité des organisations humanitaires européennes qui travaillent à l'étranger. Les membres d'EISF se sont fixé comme mandat de renforcer la sûreté et la sécurité des opérations d'assistance et des employés, de manière à améliorer l'impact de leurs activités et garantir un meilleur accès aux populations touchées par les crises.

Au cœur des travaux d'EISF figurent des recherches et des outils de développement qui favorisent la sensibilisation, la préparation et les bonnes pratiques en termes de sécurité.

L'EISF est une entité indépendante actuellement financée par l'US Office for Foreign Disaster Assistance (OFDA) [Bureau américain pour l'assistance en cas de catastrophe à l'étranger], la Direction du développement et de la coopération (DDC) du gouvernement suisse et les contributions de ses membres.

[www.eisf.eu](http://www.eisf.eu)

### Avertissement

Ce document a été rédigé par Sara Davidson, consultante indépendante (« l'auteure ») avant d'être édité et distribué par l'European Interagency Security Forum (« EISF »). L'EISF est un groupe constitué de membres et n'a pas de statut juridique distinct aux yeux de la législation en vigueur en Angleterre et au pays de Galles ou de toute autre juridiction. Toute référence à l'EISF dans cet avertissement devra s'entendre comme les organisations membres, les observateurs et le secrétariat d'EISF. Malgré tous les efforts déployés pour que les informations contenues dans ce document soient correctes, l'EISF et l'auteure ne sauraient en garantir ni l'exactitude ni l'exhaustivité. Les informations contenues dans ce document sont fournies « en l'état », sans conditions, garanties ou autres modalités de quelque nature que ce soit, et toute personne se fiant à des informations ou des données contenues dans ce document le fait à ses propres risques. Par conséquent, et dans toutes les limites autorisées par la loi applicable, l'EISF et l'auteure excluent toutes représentations, garanties, conditions et autres modalités qui, en l'absence de cet avis légal, pourraient s'appliquer aux informations contenues dans ce document. L'EISF et l'auteure ne sauraient être tenues responsables des dommages ou des pertes, quelle qu'en soit la nature, essuyés par le lecteur ou par un tiers, qui découleraient de la confiance accordée aux informations contenues dans ce document.

Le contenu de ce guide peut être stocké et reproduit à des fins non lucratives, sous réserve d'en reconnaître la source.

© European Interagency Security Forum, 2012

conception et illustration : [www.wave.coop](http://www.wave.coop)

## Remerciements

Ce Guide a été rédigé par **Sara Davidson** et édité par **Elie French** du **Secrétariat d'EISF**.

L'EISF tient à remercier les personnes suivantes, qui ont contribué à ce guide au travers d'entretiens, de partage de documents ou d'une relecture : Euan Mackenzie (CAFOD/Trócaire), Fredrik Pålsson (Groupe danois de déminage/Conseil danois pour les réfugiés), Caroline Joachim (Médecins Sans Frontières-OCB), Heidi Carter (Oxfam GB), Joan Coyle (Save the Children), Samantha Wakefield, Julia Warrington (Save the Children UK), Kate Kieran (Metropolitan Police) et Suzanne Williams (consultante indépendante).

L'EISF est reconnaissant du soutien de la Metropolitan Police, Hostage UK et InterHealth, dans le cadre de la facilitation des ateliers qui ont contribué à l'élaboration de ce guide.

Nous adressons nos sincères remerciements à Sylvain Fournier (Terre des Hommes) qui a contribué à la révision de la version française de ce guide.

Traduit par Tradwise Plus Ltd, avec le soutien de Verity Leonard Hill (Save the Children UK).

Tous ont apporté des contributions et formulé des suggestions précieuses à la rédaction de ce rapport, mais des erreurs éventuelles pourraient s'y être glissées et sont à la seule charge d'EISF.



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>02</b>	<b>Outils</b>	
Pourquoi « La Famille avant tout »?	02	<b>Outil 1</b> Politiques et procédures : quelques éléments à prendre en compte	24
Qu'est-ce que le soutien et liaison auprès de la famille ?	03	<b>Outil 2</b> Informations types devant figurer dans le dossier personnel	26
Qui devrait lire « La Famille avant tout » ?	03	<b>Outil 3</b> Preuve de vie	29
Comment utiliser « La Famille avant tout »	04	<b>Outil 4</b> Comportements à adopter et à éviter par l'Agent de liaison auprès de la famille	31
<b>1e partie : Planification</b>	<b>05</b>	<b>Tableaux</b>	
<b>1.1</b> Leadership	06	<b>Tableau 1</b> Rôles du personnel de l'organisation dans la planification du soutien et de la liaison auprès de la famille	08
<b>1.2</b> Politiques et procédures	06	<b>Tableau 2</b> Servir de soutien et de liaison auprès de la famille – Résumé	15
<b>1.3</b> Personnel	06	<b>Sources d'informations complémentaires</b>	<b>33</b>
<b>1.4</b> Ressources et partenaires	12	<b>Glossaire</b>	<b>36</b>
<b>2e partie : Prestation</b>	<b>13</b>	<b>Références</b>	<b>40</b>
<b>2.1</b> Identifier la personne à contacter en cas d'urgence	14	<b>Abbreviations</b>	
<b>2.2</b> Désigner le messenger et l'Agent de liaison auprès de la famille	16	<b>CGC</b> Cellule de gestion de crise	
<b>2.3</b> Annoncer la nouvelle sans tarder	16	<b>ALF</b> Agent de liaison auprès de la famille	
<b>2.4</b> Expliquer le rôle de l'Agent de liaison auprès de la famille	17	<b>RH</b> Ressources humaines	
<b>2.5</b> Évaluer les besoins immédiats de la famille et y répondre	18	<b>TIC</b> Technologies de l'information et de la communication	
<b>2.6</b> Établir un planning de prise de contact avec la famille	18	<b>Medivac</b> Évacuation médicale	
<b>2.7</b> La famille et la Cellule de gestion de crise	18	<b>PEP</b> Prophylaxie post-exposition	
<b>2.8</b> Flux d'informations	19	<b>PdV</b> Preuve de vie	
<b>2.9</b> Autres conseillers/prestataires de services internes et externes	21	<b>R+R</b> Repos et récupération	
<b>2.10</b> Registres écrits	22		
<b>2.11</b> Stratégie de désengagement	22		
<b>3e partie : Bilan</b>	<b>23</b>		



# Introduction



## Pourquoi « La Famille avant tout » ?

*L'enlèvement, la blessure ou la mort d'un membre de sa famille ou d'un ami proche sont des expériences traumatisantes. La famille de la victime aura besoin de soutien, d'informations et de conseils.<sup>i</sup>*

Si un travailleur humanitaire est mentionné dans les médias, il y a de fortes chances pour que ce soit parce qu'il a été blessé, kidnappé ou tué. Le nombre d'incidents critiques touchant les agents de terrain a augmenté ces dernières années. D'après l'Union européenne :

*Au cours de la dernière décennie, plus de 800 professionnels de l'humanitaire ont perdu la vie en essayant de venir en aide aux personnes dans le besoin et 1 300 autres ont été enlevés ou blessés. Au cours de la même période, le nombre d'incidents liés à la sécurité dont le personnel humanitaire a été la cible a été multiplié par trois.<sup>ii</sup>*

Lorsque des incidents critiques surviennent, ils ne touchent pas seulement les travailleurs directement concernés mais aussi leur famille et leurs amis. Les organisations reconnaissent de plus en plus que leurs obligations envers leur personnel de terrain s'étendent aussi à leurs familles respectives qui sont-elles aussi touchées de plein fouet par ces événements, et sont parfois oubliées lors des interventions en situation de crise.

En assurant la liaison et en apportant un soutien à la famille, on peut jouer un rôle vital dans la résolution d'une crise, en veillant à ce que l'organisation puisse organiser une réponse concertée, à ce que l'information soit gérée correctement et à ce que l'organisation s'acquitte de son devoir de diligence envers le membre du personnel et sa famille.

« La Famille avant tout » apporte des conseils génériques sur la planification et la prestation d'un service de soutien et de liaison en situation de crise impliquant un ou plusieurs membres du personnel national ou international. Le soutien à la famille d'un travailleur humanitaire est un pilier de la gestion de crise et il fait partie intégrante d'une éthique institutionnelle et d'une gestion des risques de qualité.

## Qu'est-ce que le soutien et liaison auprès de la famille ?

*Nous ne pouvons pas prévoir ces circonstances, mais nous pouvons nous y préparer<sup>iv</sup>*



Par « soutien et liaison auprès de la famille », on fait référence à l'information, aux conseils et au soutien qu'une organisation apporte à la famille d'un agent de terrain pendant et après une crise.<sup>1</sup>

Les organisations adopteront différentes approches en fonction des circonstances mais les objectifs communs seront toujours l'état de préparation, la prestation d'un soutien opportun, sensible et professionnel, ainsi que la gestion de l'information qui peut aider à résoudre la crise.

## Qui devrait lire « La Famille avant tout » ?

Les guides de bonnes pratiques d'EISF sont des outils qui s'adressent aux responsables et aux praticiens. « La famille avant tout » vise ceux qui travaillent au sein des sièges, des bureaux régionaux et des bureaux sur le terrain qui interviendront probablement dans le management, la planification et l'organisation de la gestion de crise et du soutien à la famille en cas d'incident critique.

Les responsables de la sécurité et des ressources humaines sont généralement parmi ceux qui sont les plus étroitement impliqués, comme le montre le Tableau 1, à page 8. Toutefois, la gestion de crise est une opération transversale pour les organisations, de sorte qu'une partie des tous les directeurs et les responsables seront amenés à contribuer à la fonction de soutien et de liaison auprès de la famille.

Si la responsabilité de ce soutien doit être partagée entre différents spécialistes, il est néanmoins de plus en plus fréquent que les organisations missionnent un membre du personnel dédié dès le début d'une crise pour faire office d'agent de liaison, servir de soutien et définir l'aide à la famille du travailleur humanitaire. Ce membre du personnel est généralement le premier point de contact de la famille au sein de l'organisation. Les ONGs utilisent différents titres pour cette fonction, comme par exemple : « Point focal auprès des familles », « Contact de liaison auprès des familles », « Agent de liaison auprès de la famille », etc. Dans ce document, nous utiliserons le terme « Agent de liaison auprès de la famille » (ALF).

<sup>1</sup> Le terme « agent de terrain » utilisé dans le présent guide inclut le personnel du siège social travaillant temporairement sur le terrain.

Le contenu de ce document a un caractère générique. Il convient de l'adapter aux besoins et aux circonstances propres de l'organisation et il peut être utilisé comme un aide-mémoire. Les principaux concepts et les définitions des termes clés utilisés sont repris dans le [Glossaire](#).

Quelques aspects plus larges de la sécurité du personnel et de la gestion de crise ne sont peut-être pas abordés dans ce document. Vous trouverez plus d'information sur ces thèmes en consultant le site web <http://www.eisf.eu>

## Comment utiliser « La Famille avant tout »

Le guide est divisé en trois parties, à savoir la planification, la prestation et le bilan du soutien et de la liaison en situation de crise. Au début de chaque chapitre, le lecteur trouvera une barre de navigation qui indique en violet quelle étape du processus va être abordée.

Tout au long du texte :

- les points cruciaux et les conseils sont indiqués par 🦉
- les comptes rendus d'experts sont indiqués par 💬
- les tableaux sont indiqués par 📊
- les renvois à d'autres parties du guide sont indiqués par ▶
- des hyperliens sont prévus pour faciliter la navigation

À la fin de ce guide figurent plusieurs outils pratiques. Ils sont reconnaissables à l'icône d'outil ci-dessous :

- 🔧 **Outil 1 :** Politiques et procédures : quelques éléments à prendre en compte
- 🔧 **Outil 2 :** Informations types devant figurer dans le dossier personnel
- 🔧 **Outil 3 :** Preuve de vie
- 🔧 **Outil 4 :** Comportements à adopter et à éviter par l'Agent de liaison auprès de la famille

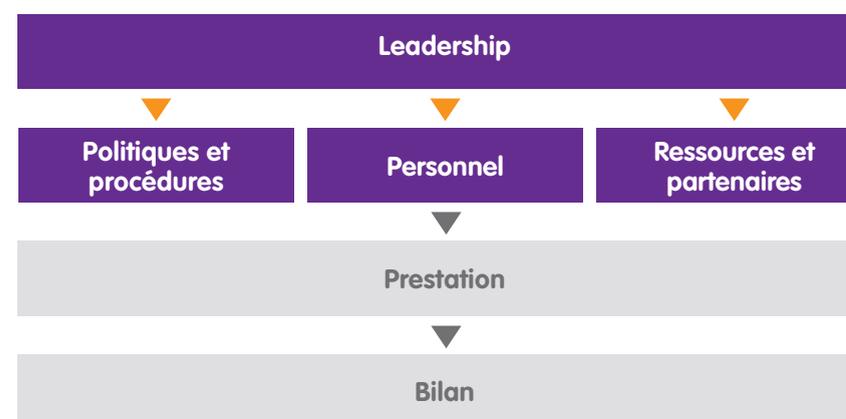
Les outils sont aussi disponibles dans un format qui se prête à l'édition depuis le site [www.eisf.eu](http://www.eisf.eu). Les outils ont besoin d'être modifiés afin de les adapter à chaque organisation et au contexte.

# 1 Planification

« Dès lors que le plan d'intervention est requis, il est trop tard pour commencer à rédiger la politique et se demander « qu'est-ce qu'on fait si jamais... » »<sup>v</sup>



Pour assurer une liaison et un soutien rapides et efficaces en situation de crise, une réponse et des procédures doivent être en place avant qu'elle ne se produise. Pour beaucoup d'organisations, la liaison auprès de la famille fait partie de la gestion du risque, de la crise ou de l'incident critique. Quel que soit le processus, les zones en violet ci-dessous sont à prendre en compte au moment de la planification.



- 1.1 Leadership**
- 1.2 Politiques et procédures**
- 1.3 Personnel**
  - 1.3.1 Mandat de l'Agent de liaison auprès de la famille**
  - 1.3.2 Identification et sélection des candidats**
  - 1.3.3 Formation des candidats**
  - 1.3.4 Soutien et suivi ultérieur pour l'Agent de liaison auprès de la famille**
- 1.4 Ressources et partenaires**

## 1.1 Leadership



«Je travaillais pour un cabinet londonien le jour où la bombe a explosé. Le directeur était en déplacement et c'était à moi de gérer. Il avait préparé un Plan de gestion de crise. Jamais je n'ai été aussi reconnaissant à quelqu'un.»<sup>vi</sup>

Une crise est une source de risque pour l'organisation. Par définition, cela nécessite un leadership et une coordination de la part de l'équipe de direction. Cette dernière doit prendre la tête de la planification et garantir la préparation suffisante de l'organisation.

## 1.2 Politiques et procédures



«Les organisations doivent avoir des protocoles internes, une idée claire de ce qui constitue un incident ou une crise, et des procédures standard pour activer la Cellule de gestion de crise et le service de soutien et liaison auprès des familles.»<sup>viii</sup>

Utilisez la phase de planification pour élaborer, documenter et partager les politiques et procédures en matière de soutien et liaison auprès des familles à l'échelle locale et internationale. Ce processus fera intervenir les directeurs et les responsables chargés de la sécurité, des programmes, des ressources humaines (RH) et de la santé du personnel.

## 1.3 Personnel

Le soutien et la liaison auprès des familles est une responsabilité organisationnelle. Le personnel de différents départements et diverses régions aura probablement un rôle à jouer dans un soutien efficace à la famille en situation de crise et contribuera à sa planification.

De plus, au moins une personne sera spécialement chargée d'assurer la liaison et le soutien auprès de la famille du ou des agent(s) de terrain directement concerné(s). Servez-vous de la phase de planification pour :

- élaborer les termes de référence d'un Agent de liaison auprès de la famille (ALF)
- identifier et sélectionner les candidats pour ce rôle
- former les candidats
- établir un soutien spécifique et un suivi ultérieur pour l'ALF

### 1.3.1 Mandat de l'Agent de liaison auprès de la famille

Chaque crise, chaque contexte, chaque famille, chaque organisation est unique. Dans la pratique, les tâches d'un ALF comprendront probablement les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

- Être celui qui annonce la mauvaise nouvelle (bien que, souvent, il ne soit pas le premier contact de la famille)
- Agir comme seule voie de communication entre l'organisation et la famille
- Établir et maintenir un contact régulier
- Tenir la famille informée des mesures prises par l'organisation pour résoudre la crise
- Être d'astreinte 24 heures sur 24 si un travailleur humanitaire est porté disparu, a été enlevé ou kidnappé
- Veiller à ce que la famille sache quoi faire
  - si elle est contactée par la presse et les médias
  - s'il lui est conseillé de fermer les sites de réseaux sociaux
  - si elle est contactée par les ravisseurs
- Mettre en place un système pour le versement du salaire et/ou d'une indemnité compensatoire de soutien
- Conseiller/organiser/fournir d'autres formes de soutien à la famille
- Consigner les discussions tenues, les décisions et les mesures prises
- Transmettre les demandes et les informations entre la famille et la Cellule de gestion de crise
- Assurer la liaison avec les tiers impliqués dans la réponse à la crise et sa résolution
- Aider à accéder aux besoins et aux souhaits des familles endeuillées
- Gérer et partager l'information, en tenant compte d'obligations parfois contradictoires, notamment en termes de
  - transparence
  - sécurité
  - protection des données<sup>ix</sup>
  - souhaits du travailleur humanitaire

L'ALF devrait identifier les parties prenantes extérieures qui revêtent une importance pour la famille. La CGC devrait déterminer qui, au sein de l'organisation, est la personne la mieux placée pour servir d'agent de liaison avec ces parties prenantes et habiliter l'ALF à assumer ce rôle au besoin.

Toutefois, la CGC doit garder le contrôle de toute stratégie opérationnelle et c'est à elle qu'incombe l'ultime responsabilité de veiller à l'utilisation des lignes de communications correctes.



#### Outil 1

Politiques et procédures : quelques éléments à prendre en compte



#### Tableau 1

Rôles du personnel de l'organisation dans la planification du soutien



#### Outil 2

Informations types devant figurer dans le dossier personnel

## Tableau 1 Rôles du personnel de l'organisation dans la planification du soutien et de la liaison auprès de la famille

Personnel	Rôle possible dans la planification
<b>Directeur général Cadre supérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diriger l'élaboration des politiques, l'octroi des moyens et la planification de la gestion de crise</li> <li>Apprendre à annoncer une mauvaise nouvelle</li> </ul>
<b>Sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jouer un rôle majeur dans la planification de la gestion de crise, l'élaboration des politiques et la sécurité de l'information</li> <li>Peut identifier des ALF possibles pour établir une grille d'agents de réserve</li> <li>S'assurer que les agents de terrain sont informés des risques de sécurité</li> </ul>
<b>RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jouer un rôle majeur dans l'élaboration des politiques et la communication interne</li> <li>Peut identifier des ALF possibles pour établir une grille d'agents de réserve</li> <li>Conseiller les responsables hiérarchiques sur la mise en disponibilité et l'accompagnement des ALF</li> <li>Organiser la formation, le soutien au personnel et l'accompagnement</li> <li>S'assurer que l'agent de terrain est informé des risques de sécurité</li> <li>Conseiller l'agent de terrain sur la politique de soutien à la famille</li> <li>S'assurer que les dossiers d'informations personnelles des agents de terrain sont à jour</li> <li>Veiller à ce que les procédures/politiques de l'organisation soient conformes au devoir de diligence</li> </ul>
<b>Office de presse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseiller à la famille la manière de planifier les relations médiatiques et de comment répondre aux médias</li> </ul>
<b>Santé au travail / soutien psychosocial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les ALF possibles</li> <li>Jouer un rôle majeur dans l'élaboration des politiques</li> <li>Donner des conseils en matière de soutien psychosocial aux familles, aux enfants, aux ALF et autres membres du personnel</li> </ul>
<b>Travailleur humanitaire (et ayants droit qui l'accompagnent)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des informations personnelles, une preuve de vie et les coordonnées de la personne à contacter en cas d'urgence</li> <li>Faire savoir aux personnes à contacter en cas d'urgence que leurs coordonnées ont été données à l'organisation qui les utilisera en cas de crise et leur expliquer dans quelles circonstances l'organisation pourrait les contacter directement.</li> </ul>
<b>Gestion des locaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allouer un espace de travail temporaire et du matériel (ordinateurs, imprimantes, téléphones, etc.) à l'intention des ALF</li> <li>Prendre des dispositions pour un accès aux locaux et un service de restauration en dehors des heures ouvrées</li> </ul>
<b>TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispenser des conseils en matière de sécurité des informations électroniques et de fermeture des sites de réseaux sociaux</li> </ul>
<b>Comptabilité Salaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocole sur le paiement des salaires à l'agent de terrain/sa famille</li> <li>Prendre des dispositions pour une autorisation/le décaissement rapide d'une avance de fonds</li> </ul>
<b>Déplacement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il peut s'avérer nécessaire de prendre des dispositions pour organiser les déplacements de l'ALF/la famille</li> </ul>
<b>Autres départements Conseillers &amp; partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peuvent être amenés à fournir des conseils d'ordre juridique, religieux ou sur des questions d'assurance, de rapatriement.</li> </ul>

### 1.3.2 Identification et sélection des candidats

«Si vous pensez que vous vous acquitteriez bien de ce rôle, vous n'êtes probablement pas la bonne personne pour le poste.»<sup>x</sup>



Dans la plupart des organisations, l'ALF est issu d'un pool interne de candidats de réserve. Dans certains cas, il ou elle pourra être sélectionné(e) à partir d'une liste extérieure de candidats qui sont formés et triés sur le volet et qui connaissent bien l'organisation et le secteur. Le rôle de l'ALF est très éprouvant et tous les candidats devront faire l'objet d'un bilan de santé au travail et d'une évaluation psychosociale par un conseil professionnel avant d'être accepté et inclus dans la liste.

En général, le candidat retenu présentera probablement les caractéristiques suivantes :

- habitué de l'organisation ou du secteur
- cadre moyen ou supérieur ou équivalent
- disponible à temps plein, nommé à l'extérieur ou missionné au sein de l'organisation
- solide aptitude de communication et de relationnel
- grande capacité d'écoute
- capable d'empathie
- force de caractère : capable de travailler avec des familles dans une situation de stress et de fortes émotions
- capable de représenter à la fois l'organisation et la famille
- capable de forger et d'entretenir une relation de confiance
- capable de prioriser les tâches
- disponible 24/24, 7 jours sur 7, en cas de besoin
- capable de travailler dans un climat d'incertitude
- capable de respecter et de maintenir la confidentialité
- compétent en bonne tenue des registres



### 1.3.3 Formation des candidats

«[Jakarta] a déjà offert à ses employés des cours de formation et des exercices de mise en situation liés à une attaque terroriste. Ces compétences et ces connaissances ont facilement et rapidement été mises en pratique à l'occasion d'une catastrophe naturelle.»<sup>xi</sup>

Selon son expérience, l'ALF aura besoin d'une formation (ateliers, mises en situation, accompagnement, mentorat, séances d'information, etc.) sur les aspects suivants, par exemple :

- Les procédures et politiques de l'organisation en matière de soutien et de liaison auprès des familles
- Le fonctionnement de la Cellule de gestion de crise
- L'autorité de prise de décisions/budgétaire dont est dotée l'ALF
- La sécurité personnelle et l'évaluation des risques, par exemple en cas de déplacement ou de visite à la famille
- Comment annoncer une mauvaise nouvelle
- La manière de soutenir les familles dans diverses cultures
- La gestion des informations à caractère sensible/confidentiel
- Les sources internes/de l'organisation de soutien à la famille, par exemple le bureau de presse, le service TIC, l'administration des salaires
- Les sources externes de soutien
- Les scénarios et stratégies de désengagement
- Comment gérer le stress personnel et éviter le surmenage et l'épuisement.

Dans certaines organisations, il fait partie des bonnes pratiques qu'un directeur général ou un autre cadre supérieur annonce la mauvaise nouvelle à la famille. Dans ce cas, la personne chargée de cette tâche devra bénéficier d'une formation pertinente et veiller à renforcer le rôle de l'ALF, qui reste la principale chaîne de communication.



#### Tableau 2

Servir de soutien et de liaison auprès de la famille

### 1.3.4 Soutien et suivi ultérieur pour l'Agent de liaison auprès de la famille

«[Il n'y avait pas] de counselling de suivi. [Je me] réveillais au milieu de la nuit parce que je faisais des cauchemars. Personne n'a offert d'aide une fois que notre service temporaire fut terminé. Une forme quelconque de reconnaissance non seulement à l'endroit des agents mais aussi de leur famille aurait été la bienvenue.»<sup>xii</sup>

«Il est très important de prévoir un appui aux agents de soutien. Les pressions auxquelles ils peuvent être soumis sont énormes.»<sup>xiii</sup>

**Une évaluation rigoureuse, une bonne sélection et une formation solide contribuent à la résilience et à la sécurité. Le débriefing et le soutien psychologique aux ALF devraient être disponibles en cas de besoin durant la mission et devraient être obligatoires une fois par an pour le personnel de réserve, ainsi qu'à la fin de chaque mission.**

Envisagez :

- de déployer les ALF en binômes : cela peut réduire la pression sur chacun des membres du personnel et cela permet d'assurer une couverture pendant les pauses
- de confier le poste à tour de rôle aux membres d'un groupe d'ALF qualifiés
- de confier le rôle à un service externe, par exemple :
  - si la crise se prolonge
  - s'il n'y a pas d'ALF qualifié dans le pays où s'est produit l'incident
  - si l'organisation n'a pas d'autres membres du personnel dans le pays où réside la famille

Toutefois, tout changement est à discuter avec la famille pour s'assurer qu'elle continue de faire confiance à l'organisation et à la Cellule de gestion de crise.

«La Metropolitan Police de Londres déploie les ALF en binômes. Cela permet de garder la distance nécessaire entre la famille et l'ALF, augmente la résilience, garantit une meilleure prise de notes et assure un soutien supplémentaire. Cette approche est-elle envisageable pour les ONGs.»<sup>xiv</sup>



## 1.4 Ressources et partenaires

Parmi les ressources, on peut citer l'argent, le temps, l'espace et l'équipement.

- De l'argent pour :
  - du personnel supplémentaire pour accompagner/couvrir le rôle normal de l'ALF
  - la formation de l'ALF et du personnel d'accompagnement
  - un soutien psychosocial et/ou psychologique à la famille et à l'ALF
  - les déplacements
  - le matériel
- Du temps pour :
  - la formation
  - l'accompagnement
- De l'espace pour :
  - que l'ALF puisse travailler avec des informations confidentielles et sans interruption
- Du matériel :
  - ordinateur et imprimante pour l'ALF
  - des téléphones portables pour l'ALF et la famille
  - un véhicule de location

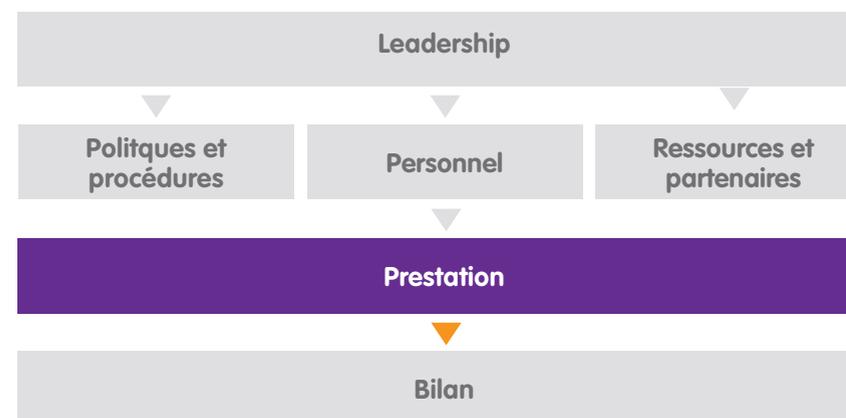
Les partenaires sont des particuliers et des organisations qui peuvent procurer à l'organisation des ressources ou des services et des conseils spécialisés. Il peut s'agir de :

- Conseillers sur les coutumes et rites religieux
- Organisations de soutien psychologique
- Organes gouvernementaux
- Experts de gestion de crise en cas de prise d'otage
- Experts en médias et communications
- Prestataires de services Medivac (évacuation sanitaire aérienne)
- Conseillers en santé au travail

La fonction de soutien et liaison auprès des familles peut se révéler très gourmande en ressources. Toutefois, les organisations devraient considérer les coûts associés à l'absence de liaison auprès des familles, parmi lesquels peuvent figurer des impacts négatifs sur la gestion de la crise, le bien-être du personnel et l'image de l'organisation.

## 2 Prestation d'un soutien

«*Tout petit retard dans la prestation de soutien peut prendre des proportions titanesques et se traduire par des réponses émotionnelles qui nuisent à la résolution de la crise.*»<sup>xv</sup>



- 2.1 Identifier la personne à contacter en cas d'urgence**
- 2.2 Désigner le messager et l'Agent de liaison auprès de la famille**
- 2.3 Annoncer la nouvelle sans tarder**
- 2.4 Expliquer le rôle de l'Agent de liaison auprès de la famille**
- 2.5 Évaluer les besoins immédiats de la famille et y répondre**
- 2.6 Établir un planning de prise de contact avec la famille**
- 2.7 La famille et la Cellule de gestion de crise**
- 2.8 Flux d'informations**
- 2.9 Autres conseillers/prestataires de services internes et externes**
- 2.10 Registres écrits**
- 2.11 Stratégie de désengagement**

## 2.1 Identifier la personne à contacter en cas d'urgence

- Identifiez la Personne à contacter en cas d'urgence désignée dans le dossier d'informations personnelles de l'agent de terrain
- Vérifiez les souhaits déclarés de l'agent de terrain, par exemple :
  - en cas d'agression sexuelle ou de viol
  - si la personne à contacter est en mauvaise santé
  - dans une culture où il est inapproprié que ce soit un étranger qui annonce une mauvaise nouvelle



**Il se peut que l'agent de terrain ait désigné des personnes différentes à contacter en fonction de différents types d'incident critique, p. ex. agression sexuelle ou enlèvement.**

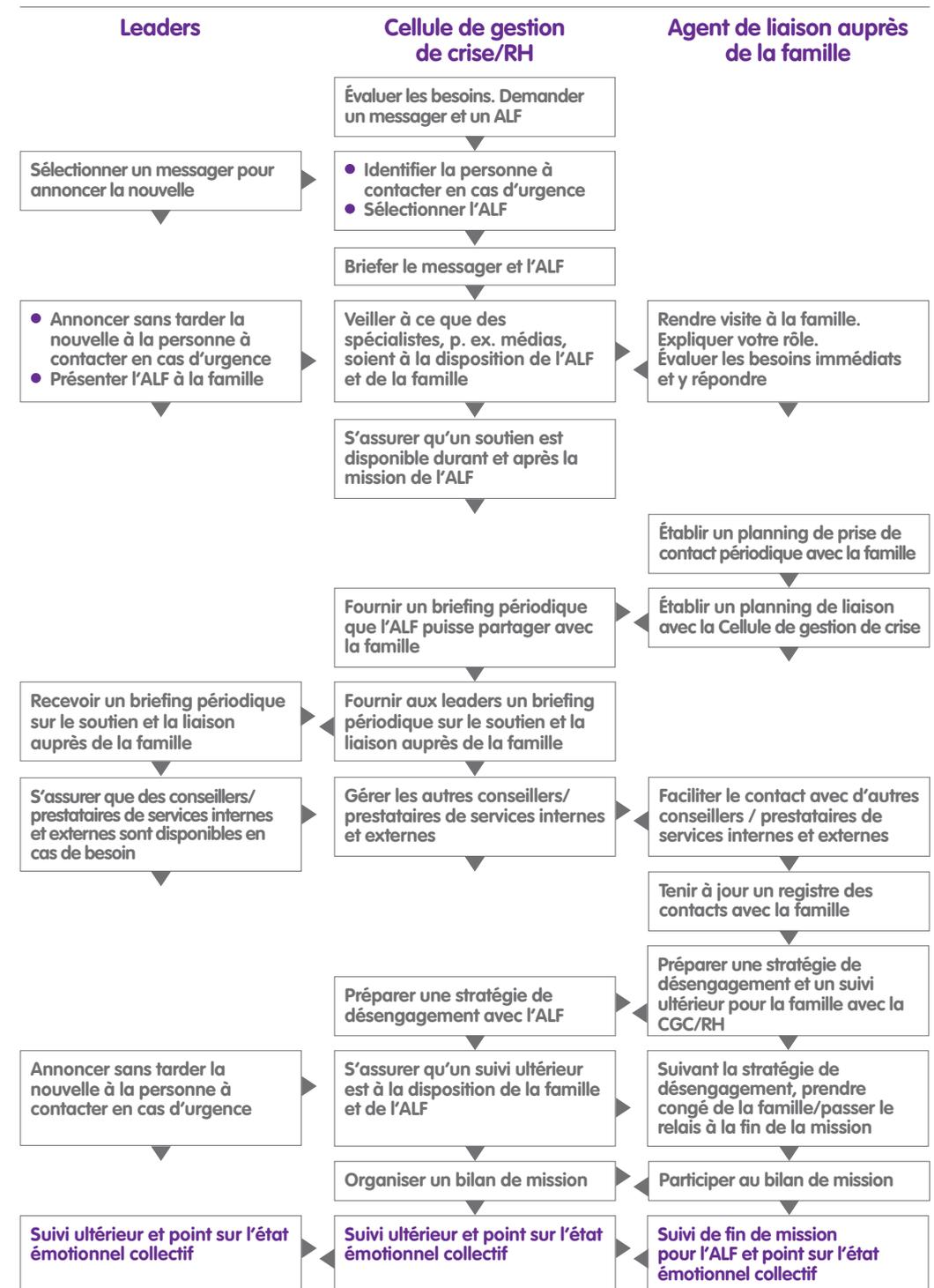
Soyez conscient du fait que la structure d'une famille n'est pas toujours simple.

Dans certains cas, une famille peut-être éclatée, par exemple, parce que les parents d'un agent de terrain sont séparés. Dans d'autres, le ou la partenaire d'un agent de terrain peut ne pas connaître l'entourage de l'intéressé(e) ou ne pas être reconnu(e) comme son ou sa partenaire.

Une crise peut souder une famille ou au contraire la fragiliser encore plus. S'il s'avère que la famille d'un agent de terrain est éclatée, il appartient à l'ALF de déterminer comment annoncer la nouvelle aux différents membres ou de voir s'il convient d'élargir le service de soutien et liaison auprès de la famille et/ou de désigner un ALF supplémentaire.

Les rôles et les missions des chefs, des responsables et des ALF intervenant dans la fonction de soutien et de liaison auprès de la famille sont résumés ci-dessous.

**Tableau 2 Servir de soutien et de liaison auprès de la famille – Résumé**



### Outil 2

Informations types devant figurer dans le dossier personnel



### Tableau 2

Servir de soutien et de liaison auprès de la famille  
Résumé

## 2.2 Désigner le messager et l'Agent de liaison auprès de la famille



«Pour nous, la plus grande leçon réside dans le fait qu'on ne peut pas être agent de liaison et faire son travail ordinaire. Ce n'est pas comme ça que ça marche. C'est un rôle que vous devez assumer chaque jour et toute la journée.»<sup>xvi</sup>

Il faut d'abord sélectionner quelqu'un de qualifié parmi les cadres supérieurs pour annoncer la nouvelle.

Au moment de sélectionner un ALF, l'organisation devra peut-être se demander si, outre les compétences d'ordre général, l'ALF :

- dispose des compétences ou de l'expérience requises pour le type de crise en présence
- est libre de se rendre à l'étranger
- sera en mesure de se déplacer en toute sécurité dans la région où vit la famille
- parle couramment ou presque la langue de la famille
- maîtrise bien ses normes culturelles et religieuses et ses codes vestimentaires

Un ALF pressenti ne devrait pas être retenu :

- s'il traverse ou se remet d'un épisode de stress personnel ou d'un événement majeur dans sa vie
- s'il a des liens personnels étroits avec la famille
- s'il a un lien personnel étroit ou au contraire une mauvaise relation de travail avec l'agent de terrain concerné
- s'il est difficile de le remplacer dans l'exercice de ses fonctions ordinaires

## 2.3 Annoncer la nouvelle sans tarder



«[Sarah] releva un message sur son répondeur... d'une personne se joignant à leur douleur après avoir appris « la tragédie » à la télévision. Ils ont allumé le poste et découvert ces mots qui défilaient en bas de l'écran : « Une activiste d'Olympia tuée dans la bande de Gaza ». Sarah a aussitôt pensé : si c'est Rachel, pourquoi Papa et Maman ne m'ont-ils pas appelée? C'est alors qu'elle a réalisé : ils ne savent rien.»<sup>xvii</sup>



«Au Royaume-Uni, un chef de police a déclaré qu'elle regrettait que le père d'un étudiant indien tué le lendemain de Noël ait appris le meurtre de son fils sur Facebook. [Elle] a confirmé que le père de la victime avait lu un billet sur Facebook avant que les agents de police n'aient eu le temps de venir lui apprendre la nouvelle.»<sup>xviii</sup>

Ne tardez pas à annoncer la nouvelle : dans toute la mesure du possible, la famille devrait d'abord l'apprendre par l'organisation.

**POURQUOI ?** La relation entre la famille et l'organisation sera influencée par la façon dont la famille apprendra la nouvelle. Si la confiance est brisée dès le départ, il sera plus difficile d'établir une communication efficace pour parvenir à résoudre la crise.



**Efforcez-vous d'annoncer la nouvelle à la famille de vive voix : faute de mieux, un appel téléphonique est la meilleure solution. Avec la propagation de la téléphonie mobile et des médias sociaux, il est très probable que le laps de temps disponible pour annoncer la nouvelle en personne sera réduit.**



- Donnez au messager le plus d'informations possibles. Il ou elle devrait
  - connaître les faits dont dispose l'organisation
  - savoir ce que disent les informations médiatiques
  - avoir un maximum d'informations sur l'agent de terrain concerné
  - connaître les politiques et procédures pertinentes de l'organisation.
- Faites en sorte que le messager et l'ALF préparent le message ensemble
- Faites en sorte que le messager et l'ALF rendent visite ensemble à la personne à contacter en cas d'urgence
- Sauf recommandation contraire, annoncez la nouvelle à la personne à contacter en cas d'urgence désignée dans le dossier d'informations personnelles de l'agent de terrain
- Expliquez à la famille ce que fait l'organisation pour résoudre la situation
- Parlez à la personne à contacter en cas d'urgence, même si elle a déjà appris la nouvelle par d'autres sources
- Expliquez-lui pourquoi l'organisation la contacte maintenant.



**Outil 2**  
Informations types devant figurer dans le dossier personnel

## 2.4 Expliquer le rôle de l'Agent de liaison auprès de la famille

L'ALF devrait expliquer à la famille ce qu'est son rôle, comment et à quel moment il peut être contacté et ce qu'il peut faire pour la famille. Certaines organisations fournissent un dossier d'information qui contient les coordonnées de l'ALF et ceux d'autres personnes au sein de l'organisation ou du pays susceptibles de procurer un soutien spécialisé.<sup>xix</sup>

► Voir 1.3.1: Le mandat de l'ALF



**Outil 4**  
Comportements à adopter et à éviter par l'Agent de liaison auprès de la famille

## 2.5 Évaluer les besoins immédiats de la famille et y répondre

Parmi les besoins immédiats pourront figurer :

- des conseils en matière de communication avec les médias
- des conseils sur la fermeture des sites de réseaux sociaux
- des conseils/un texte à suivre au cas où la famille serait contactée par les preneurs d'otages ou par l'agent de terrain
- une aide pour annoncer la nouvelle dans une famille éclatée
- un téléphone portable, préchargé avec du crédit et les numéros de téléphone pour contacter l'ALF
- une carte de téléphone prépayée
- un indemnité de sujétion

## 2.6 Établir un planning de prise de contact avec la famille

- Essayez d'avoir un point de contact unique à l'intérieur de la famille
- Donnez le numéro de ligne directe et celui de téléphone portable de l'ALF
- Établissez la fréquence et les heures de prise de contact
- Respectez la prise de contact même s'il n'y a pas de nouvelle information à communiquer
- Assurez à la famille qu'en cas de nouvelles en dehors de ces heures, l'ALF la tiendra informée
- Assurez à la famille que l'ALF est joignable 24 heures sur 24 si un agent de terrain est porté disparu, a été enlevé ou kidnappé

## 2.7 La famille et la Cellule de gestion de crise

En principe, l'ALF n'est pas membre de la CGC. De cette façon, il ou elle peut se concentrer pleinement sur les besoins de la famille de l'agent de terrain. Toutefois, l'ALF sert de voie d'information entre les membres de la famille et la CGC.

► Voir la Figure 1: Flux de l'information entre la famille, l'ALF et la CGC

L'ALF et le responsable de l'information de la CGC devraient se concerter pour :

- transmettre les informations/demandes émanant de la famille à la CGC
- communiquer les informations/demandes émanant de la CGC à la famille
- informer la famille des déclarations médiatiques avant que l'organisation ne les diffuse

Figure 1 Flux de l'information entre la famille, l'ALF et la CGC



## 2.8 Flux d'informations

Il n'y a pas de réponse universelle concernant le type d'informations à partager dans toutes les situations. Les familles ou des membres de la famille qui vivent dans le pays ou la région où se déroule la crise auront leurs propres réseaux d'information, lesquels pourraient se révéler plus larges que ceux de l'organisation. Il convient de tenir compte des éléments suivants :

- La relation entre la famille et l'ALF
- L'établissement et le maintien de la confiance entre l'organisation, l'ALF et la famille
- L'impact possible sur la gestion de la crise de la transmission des informations à la famille
- Les informations susceptibles de tomber dans le domaine public par d'autres sources

**Il est important pour les relations entre l'ALF et la famille que l'ALF puisse être totalement honnête. L'ALF peut éprouver de la difficulté à ne pas faire part à la famille d'informations pertinentes et, si la famille estime que l'ALF lui cache des informations, le climat de confiance entre eux sera brisé.**



Transmettre une information à la famille revient à la mettre dans le domaine public. Il appartient donc à la CGC de décider quelles informations elle peut ou non communiquer à l'ALF.

Il est important d'examiner les arguments qui justifient de ne pas transmettre une information à la famille. La famille a le droit d'avoir le plus d'informations possible, et l'organisation devrait encourager une transparence optimale. L'information qui parvient à la Cellule de gestion de

crise peut contenir des éléments non confirmés, erronés ou confidentiels (par exemple, des informations ayant trait à la situation d'un otage ou aux négociations s'y rapportant).

Néanmoins, les organisations doivent être réalistes quant au contrôle de l'information. Des informations médiatiques prématurés ou inexacts peuvent non seulement entraver la réponse à la crise mais ils sont aussi source de détresse pour la famille. Dans ce cas, il est sans doute préférable que la famille soit informée en premier lieu par l'ALF plutôt que par une source publique.



*«Les proches de deux travailleurs humanitaires britanniques détenus en otage en Tchétchénie ont réagi avec circonspection à de nouveaux rapports suggérant que les prisonniers allaient bientôt être libérés. D'après l'organisation de presse russe Itar-Tass, le chef de l'opposition paramilitaire tchétchène aurait déclaré que le couple était sur le point d'être relâché. Toutefois, la sœur de l'un des otages qui a été l'organisatrice d'une campagne pour la libération du couple, a décrit le rapport comme « une rumeur sans fondement ». « Pendant une demi-heure, j'ai vraiment pensé que quelque chose allait peut-être se passer mais le bureau des Affaires étrangères a vérifié et nous a dit qu'il ne s'agissait de rien de plus qu'une rumeur », a-t-elle déclaré. « C'est toujours désespérément déprimant car, secrètement, vous reprenez espoir, puis nous apprenez que ce n'est que pure spéculation. Alors, maintenant, nous savons que nous ne devons pas nous réjouir trop vite. »<sup>xx</sup>*

Le fait de dévoiler des informations à des tiers extérieurs à la famille peut avoir un impact négatif sur le résultat de la crise. Les rumeurs et les informations médiatiques, quelle qu'en soit la source, peuvent dévoiler des détails personnels qui peuvent mettre des vies en danger ou compliquer les négociations. La famille devrait donc être fortement encouragée à minimiser l'échange d'informations.

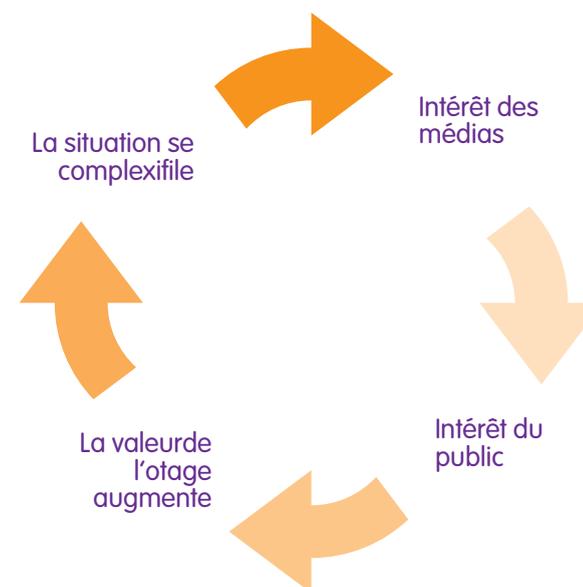
► Voir la Figure 2 : Effet possible de l'intérêt médiatique lors d'une prise d'otage

Dans certains cas, il y a une stratégie délibérée consistant à maintenir une haute visibilité dans les médias. Toutefois, si c'est le cas, cette approche doit être gérée et coordonnée avec prudence.



**Les familles devraient toujours réfléchir soigneusement avant de parler aux médias. Dans la plupart des cas, il n'est pas conseillé de parler aux médias en raison de l'impact négatif possible que la couverture médiatique peut avoir sur l'otage. Cela peut rehausser la « valeur » de l'otage, notamment dans les cas de kidnapping avec rançon, ce qui peut, par ricochet, prolonger le processus de négociation.<sup>xxi</sup>**

Figure 2 Effet possible de l'intérêt médiatique lors d'une prise d'otage



## 2.9 Autres conseillers/prestataires de services internes et externes

À la demande de la famille, l'ALF devrait prendre des dispositions pour entrer en contact avec d'autres conseillers et sources de soutien pertinents à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, par exemple :

- Services sociaux
- Service de presse
- Hostage UK
- Conseillers psychologiques
- Aide à l'enfance
- Conseil en gestion du deuil
- Ministère des Affaires étrangères du gouvernement

► Voir : <http://www.hostageuk.org>

## 2.10 Registres écrits

Tout au long de la mission, l'ALF devrait tenir des registres écrits de toutes ses conversations avec la famille et des décisions prises. Les registres seront conservés en lieu sûr. Ils pourront être confiés à la CGC, si le soutien est transféré à un autre ALF ou si une plainte est déposée à l'encontre de l'organisation. Ces registres sont également importants pour veiller à ce que les enseignements soient recensés dans le bilan final.

**La famille trouvera peut-être utile de tenir un journal avec l'idée de le donner à l'agent de terrain à son retour.**

**POURQUOI ?** Le journal montre à l'agent de terrain que sa famille n'a jamais cessé de penser à lui/elle tout le temps de la séparation, et il peut expliquer les faits nouveaux intervenus dans la famille, ce qui facilite les retrouvailles.

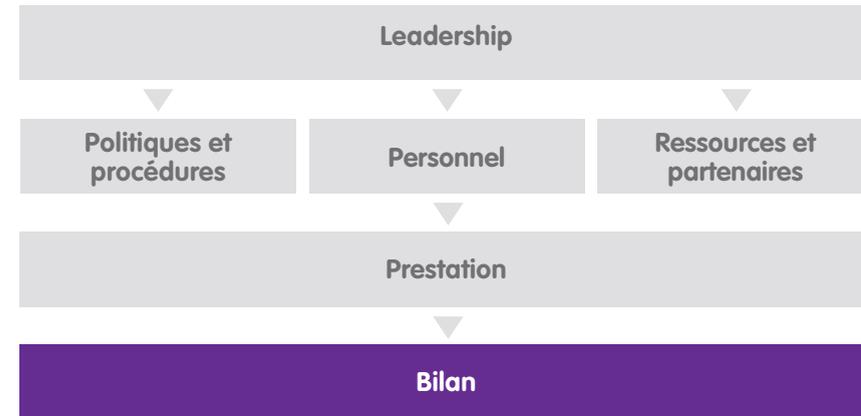
La famille pourra trouver utile de recevoir des mises à jour par écrit, car il est fort possible qu'elle oublie certains détails. L'ALF devrait convenir avec la famille des conversations dont celle-ci souhaite recevoir un compte rendu écrit.

## 2.11 Stratégie de désengagement

**Il est nécessaire de convenir d'une stratégie de désengagement et de l'expliquer assez tôt dans la réponse à la crise.**

- Il faut réfléchir à ce que l'organisation fera si :
  - la crise est résolue et l'agent de terrain revient
  - l'agent de terrain meurt
  - la crise reste irrésolue
- Expliquez à la famille ce que l'organisation peut faire dans chacun des cas
- Discutez des souhaits de l'agent de terrain et de sa famille
- Concertez-vous avec le messenger au moment d'annoncer la nouvelle
- Assurez-vous que les registres écrits sont complets et à jour
- Incluez les dates importantes dans les registres écrits, par exemple, pour organiser une cérémonie de commémoration
- Au besoin, transférez la mission à un autre ALF ou un autre service et prenez congé de la famille
- Quel que soit le résultat, veillez à ce qu'il y ait une continuité au sein de l'organisation de façon à ce que, même à long terme, un service de soutien et de liaison auprès de la famille et un suivi ultérieur soient proposés à la famille en cas de besoin

# 3 Bilan



À l'issue de la réponse à une crise quelle qu'elle soit, il faut réaliser un bilan. L'accent opérationnel devrait être mis sur l'évaluation de ce qui s'est passé et sur la manière dont la CGC et l'ensemble de l'organisation ont répondu à la situation, plutôt que sur les responsabilités individuelles<sup>xxii</sup>.

En fonction de l'organisation et de la situation, des bilans internes de la planification et de l'organisation du service de liaison et de soutien auprès de la famille pourront avoir lieu :

- à la fin de la mission de l'ALF
- une fois que la CGC aura fini sa tâche, dans le cadre d'un bilan de mission

Les travailleurs humanitaires et les membres de leur famille concernés par la crise souhaiteront peut-être participer au bilan ou au briefing de ceux qui planifient un futur service de liaison auprès des familles, mais ils ne devraient pas être forcés de revivre les événements s'ils ne le souhaitent pas ou s'ils ne sont pas prêts. Les conclusions du bilan devraient être documentées et les recommandations diffusées afin de renforcer la planification future du service de liaison et de soutien auprès des familles.<sup>xxiii</sup>



## Outil 1 Politiques et procédures : quelques éléments à prendre en compte



«L'organisation doit avoir des protocoles internes, une idée claire de ce qui constitue un incident ou une crise, et des procédures standard pour activer la CGC/l'ALF.»<sup>xxiv</sup>

- **Quel est le but de la fonction de soutien et de liaison auprès de la famille dans votre organisation ? Par exemple :**
  - engagement envers les membres du personnel et leur famille
  - réduire leur détresse autant que faire se peut
  - valeurs et déontologie de l'organisation
  - efficacité
  - devoir de diligence prévu par la loi
  - image locale/internationale
  - respect des conditions imposées par les bailleurs/assureurs
  - autre
- **Dans quelles circonstances l'organisation offrira-t-elle une fonction de soutien et liaison auprès de la famille ? Par exemple :**
  - maladie
  - accident
  - crise
- **Quel(s) sera/ont le ou les département(s) maître(s) de la politique ?**
  - sécurité
  - RH
  - santé du personnel
  - soutien psychosocial
  - autres
- **Quel(le) bureau, équipe ou département demandera et choisira un ALF ?**
- **Quelles procédures seront externalisées à des partenaires ?**
- **Quelle est la politique de l'organisation en matière de versement d'une rançon ?**

- **Quelle est la politique de l'organisation en matière de versement des salaires à un membre du personnel/à la famille d'un membre du personnel incapable de travailler en raison d'une crise ?**
- **Comment sera financée la fonction de soutien et liaison auprès de la famille ? Y a-t-il des éléments qui pourraient ne pas être couverts correctement par les assureurs ? Par exemple :**
  - soutien et liaison auprès de la famille pour le personnel national
  - indemnités de sujétion à la famille
  - soutien psychosocial ou R&R supplémentaire à la famille et/ou l'ALF
- **Comment les politiques seront-elles diffusées (transparence vs sécurité de l'information) ?**
- **Y a-t-il des limites financières ou temporelles en termes de prestation d'un service de soutien et de liaison auprès de la famille en cas de crise ?**
- **L'organisation a-t-elle des procédures en place en cas de décès d'un agent de terrain ?**
- **Quelle est la stratégie de désengagement ?**
- **Comment les politiques satisferont-elles les besoins du personnel dans les bureaux de pays ou de région et ceux du personnel local ou de pays tiers ?**
- **Les politiques et procédures seront-elles immédiatement appliquées à l'échelle mondiale ou d'abord dans les pays ou régions à haut risque ?**
- **Dans quelle mesure les politiques sont-elles compatibles avec les codes volontaires ?**
- **Dans quelle mesure les procédures sont-elles compatibles avec la loi sur la protection des données et les bonnes pratiques ?**
- **Dans quelle mesure les politiques sont-elles solides en termes de devoir de diligence et de gestion du risque à l'échelle de l'organisation ?**
- **Comment/quand les politiques et procédures seront-elles mises à jour et évaluées ?**



## Outil 2 Informations types devant figurer dans le dossier personnel<sup>xxv</sup>



«Les souhaits des survivants et des personnes endeuillées devraient aussi être établis et respectés concernant la communication de toute information avec leur famille ou avec des tiers qu'ils connaissent.»<sup>xxvi</sup>

1. **Nom et prénoms plus surnom/nom usuel**
2. **Fonction**
3. **Nationalité, numéro du passeport, âge, date de naissance**
4. **Numéro(s) de téléphone portable**
5. **Photo en couleurs**
6. **Caractéristiques physiques**
  - a. Taille
  - b. Couleur des cheveux
  - c. Couleur des yeux
  - d. Signes distinctifs
  - e. Bijoux habituellement portés
7. **Informations sanitaires**
  - a. Groupe sanguin
  - b. Traitement médical en cours
  - c. Vaccinations
  - d. Médicaments prescrits
  - e. Allergies
  - f. Attitude envers une transfusion sanguine
  - g. Attitude envers une prophylaxie post-exposition (PPE)
  - h. Attitude envers une mesure de contraception d'urgence
8. **Religion**
9. **Questions/réponses devant servir de Preuve de vie (PdV) dans une enveloppe cachetée**
10. **Spécimen d'écriture**
11. **Langues parlées**



### Outil 3

Preuve de vie

12. **Mots de passe d'accès aux sites de réseaux sociaux, comme Facebook, Twitter, LinkedIn**
13. **Personne à contacter en cas d'urgence – plus précisément en cas d'incident critique**
  - a. Nom
  - b. Lien de parenté ou autre avec l'agent de terrain
  - c. Date de naissance
  - d. La personne à contacter est-elle le plus proche parent ?
  - e. Adresse privée
  - f. Adresse professionnelle
  - g. Téléphone privé
  - h. Téléphone professionnel
  - i. Téléphone portable
  - j. Courriel

Il est bon de prévoir plusieurs personnes à contacter en cas d'urgence et de les citer dans l'ordre dans lequel elles devraient, de préférence, être contactées. Il pourrait y avoir des personnes à contacter différentes en fonction du type d'incident critique.



14. **Informations personnelles supplémentaires que l'agent de terrain/son ayant droit souhaiterait ajouter, par exemple :**
  - a. Donne-t-il/elle son accord pour la divulgation d'informations concernant un viol ou une agression sexuelle ?
  - b. En cas de décès de l'agent de terrain, l'organisation devrait-elle utiliser les coordonnées de la personne à contacter en cas d'urgence ou plutôt celles d'un intermédiaire ?

Le dossier personnel doit être régulièrement mis à jour. Les préférences d'un individu ou ses attitudes peuvent changer en cas d'incident critique.



**15. Parent le plus proche : (si le parent le plus proche n'est pas la personne désignée à contacter en cas d'urgence)**

- a. Nom et prénoms
- b. Lien de parenté ou autre avec l'agent de terrain
- c. Date de naissance
- d. Adresse privée
- e. Adresse professionnelle
- f. Téléphone privé
- g. Téléphone professionnel
- b. Téléphone portable
- c. Courriel

**16. Personne(s) à charge : (personne(s) qui sont normalement à la charge de l'agent de terrain)**

- a. Nom
- b. Lien de parenté ou autre avec l'agent de terrain
- c. Date de naissance
- d. La personne à charge est-elle le plus proche parent ?
- e. Adresse privée
- f. Adresse professionnelle
- g. Téléphone privé
- h. Téléphone professionnel
- i. Téléphone portable
- j. Courriel

**17. 17. Date de la collecte de l'information****18. Consentement au stockage des informations personnelles à utiliser en cas d'incident critique**

Un formulaire supplémentaire sera rempli pour chaque personne qui accompagne l'agent de terrain.

**Outil 3 Preuve de vie**

La Preuve de vie (PdV)<sup>xxxiii</sup> est utilisée pour confirmer qu'un prisonnier/otage est en vie et pour vérifier les dires des ravisseurs lorsqu'ils affirment le détenir. La meilleure preuve de vie est un appel téléphonique. Parmi les autres preuves de vie, on peut citer la réponse à une question de PdV et un spécimen d'écriture.

Une question de PdV est une question à laquelle seul un individu et un parent proche ou un ami pourrait répondre. Les questions de PdV sont à recueillir avant la mission de l'agent de terrain et à conserver dans le dossier d'informations personnelles dans une enveloppe cachetée.

L'agent de terrain devrait être encouragé à partager les questions de PdV avec la personne à contacter en cas d'urgence avant sa mission de façon à ce que ce point ne constitue pas un choc pour la famille en situation de crise.

**Choisissez des questions dont les réponses**

- ne sont connues que d'un petit groupe de personnes
- sont faciles à se rappeler par l'otage même en période de stress
- rappellent des bons moments pour remonter le moral de l'otage, par exemple:
  - Quel était le nom du chalet où vous passiez vos vacances en Écosse quand vous étiez enfant ?
  - Quelle a été votre première voiture ?
  - Où avez-vous rencontré votre époux/épouse ?
  - Quel est le surnom de votre frère/sœur ?

**Évitez des questions sur des sujets que les ravisseurs pourraient assimiler à une provocation, ayant trait par exemple :**

- à la religion
- à la politique
- à un mode de vie qui pourrait être jugé comme « décadent »
- à un emploi antérieur, ayant par exemple des connotations militaires

**Évitez les questions auxquelles on peut facilement trouver les réponses sur les sites de réseaux sociaux, par exemple :**

- Date de naissance
- Premier établissement scolaire
- Nom du petit ami/de la petite amie

Si plusieurs otages sont détenus, les questions de PdV doivent porter sur une époque où ils ne se connaissent pas. Sinon, l'un des otages pourrait être contraint de tenter de deviner la réponse à la preuve de vie d'un collègue.

S'il n'est pas prévu de questions de PdV, on pourra demander l'aide de la personne à contacter en cas d'urgence et/ou de la famille. D'ailleurs, cela peut aussi contribuer à établir un climat de confiance avec la famille.



## Outil 4 Comportements à adopter et à éviter par l'Agent de liaison auprès de la famille<sup>xxviii</sup>

### À faire

- Veillez à clarifier votre rôle auprès de la famille même si le messenger vous a présenté(e).
- Travaillez avec le bureau de presse/le service des TIC et la famille pour encourager la fermeture des sites de réseaux sociaux de l'agent de terrain. Cette initiative est à prendre le plus tôt possible.
- Soyez prêt(e) à écouter et à apprendre.
- Soyez compréhensif(ve) sans chercher à être sympathique. Soyez à l'écoute sans vous comporter en thérapeute.
- Soyez conscient(e) des convictions culturelles, religieuses/personnelles de la famille. Il pourra s'avérer utile de consulter l'ouvrage *The Needs of Faith Communities in Major Emergencies*<sup>xxix</sup> [Les besoins des communautés religieuses dans les situations d'urgence d'envergure].
- Prenez uniquement des engagements que vous pouvez tenir.
- Soyez sûr(e) de tenir vos engagements ; par exemple, prenez soin d'appeler lorsque vous avez dit que vous le feriez.
- Efforcez-vous d'établir très tôt une relation de confiance avec la famille. Si possible et le cas échéant, invitez la famille à se rendre au bureau pour rencontrer les personnes qui s'occupent de gérer l'incident. Dans ce cas demandez-vous quelles informations risquent d'être à la vue de tous et veillez à ce que tous les membres du personnel soient au fait de la visite de la famille.
- Demandez à la famille ce qu'elle veut savoir. Certaines familles veulent connaître le moindre détail, d'autres préfèrent qu'on ne leur communique que certaines informations.
- Si plusieurs agents de terrain sont impliqués dans la crise, donnez à chaque famille des informations identiques, dans la mesure où cela n'enfreint la vie privée d'aucun des agents de terrain.

- Servez-vous des mêmes mots lorsque vous faites passer un message à différentes familles. Des différences subtiles pourraient être analysées par les familles désireuses de trouver une signification cachée aux termes utilisés.



**Différentes familles pourront demander des degrés d'informations différents mais soyez conscient(e) du fait qu'elles peuvent communiquer entre elles.**

- N'oubliez pas qu'il est tout à fait acceptable de répondre à une question par « Je ne sais pas » ou « Je vais devoir me renseigner à ce sujet ». Par contre, veillez à toujours assurer le suivi et à finalement donner une réponse.
- Veillez à répondre oralement et par écrit à chaque question de la famille. Veillez à consigner par écrit vos échanges avec la famille et à partager ce compte rendu avec elle.
- Conservez les registres en lieu sûr.
- Encouragez la famille à partager les informations avec le moins de monde possible.
- Utilisez un langage clair ; évitez le jargon et les euphémismes.
- Si la famille le demande, accompagnez-la au bureau du gouvernement ou auprès d'autres organisations pour garantir une réponse concertée.
- Invitez les conseillers internes, par exemple le service d'administration des salaires, à répondre à des questions spécifiques.
- Demandez l'avis de la CGC afin de minimiser le risque de nuire aux négociations si la famille commence sa propre enquête ou ouvre un circuit de communication avec les ravisseurs.
- Veillez à consigner de manière exacte toutes vos conversations avec la famille. Décidez avec la CGC/RH s'il convient de partager les registres.
- Demandez de l'aide au service de santé au travail, si vous en éprouvez le besoin.

## À ne pas faire

- Ne vous mêlez pas des histoires de famille.
- Ne mentez pas et ne faites pas de promesses.
- Ne donnez pas de faux espoirs aux familles et ne leur assurez pas que « tout va bien se passer » : vous ne pouvez en rien garantir que cela sera le cas.



# Sources d'informations complémentaires

## Planification

**Centre for Safety and Development (2011).** *Crisis Management Procedures [Procédures de gestion de crise]*. <http://www.centreforsafety.org>

**Edward Kemp et Maarten Martelbach (2011).** *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff [Pouvez-vous être poursuivi en justice ? Responsabilité juridique des organisations internationales d'aide humanitaire envers leur personnel]*. Security Management Initiative. <http://www.securitymanagementinitiative.org>

**Christine Williamson et Roger Darby (2011).** *The importance of HR management in supporting staff working in hazardous environments [L'importance de la gestion des RH dans le soutien au personnel qui travaille en milieux dangereux]*. People In Aid. <http://www.peopleinaid.org/>

**ACPOS (2011).** *ACPOS Manual of Guidance on Family Liaison [Guide de l'ACPOS sur la liaison auprès des familles]*. Association des chefs de police d'Écosse (ACPOS). Association of Chief Police Officers in Scotland. <http://www.acpos.police.uk>

**Pete Butth (2010).** *Crisis Management of Critical Incidents [Gestion de crise en cas d'incidents critiques]*. European Interagency Security Forum. <http://www.eisf.eu>

**Humanitarian Practice Network (2010).** *Operational security management in violent environments [Gestion de la sécurité opérationnelle dans les milieux violents]*. Good Practice Bilan 8 (Revised Edition) ODI. <http://www.odihpn.org>

**R R Donnelley (2009).** *Care for People Affected by Emergencies [S'occuper des gens touchés par des situations d'urgence]*. The Scottish Government. <http://www.scotland.gov.uk>

**UK Home Office and Cabinet Office (2005).** *The Needs of Faith Communities in Major Emergencies: Some Guidelines [Les besoins des communautés religieuses dans les situations d'urgence d'envergure : quelques lignes directrices]*. [http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/132745/faith\\_communities.pdf](http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/132745/faith_communities.pdf)

**London Metropolitan Police.** Ligne d'assistance téléphonique automatisée 'Delivering the message' [Faire passer le message] 0800 032 9990

**Hostage UK (2010).** *A family's guide to handling the media during and after a kidnapping* [Guide à l'intention des familles pour la gestion des médias pendant et après un kidnapping]

**Hostage UK (2010).** A family's guide to coping during a kidnapping [Guide à l'intention des familles pour les aider à faire face pendant un kidnapping]. <http://www.hostageuk.org>

**Mark Allison, Clayton Consultants, Inc. (June 2010).** *Kidnap response: immediate priorities for aid agencies* [Réagir à un kidnapping : priorités immédiates pour les organisations d'aide humanitaire]. Humanitarian Exchange Magazine, Issue 47. Humanitarian Practice Network, ODI <http://www.odihpn.org>

**Pete Buth (2010).** *Abduction Management Briefing Paper* [Gestion d'un enlèvement]. Note d'information de l'European Interagency Security Forum. <http://www.eisf.eu>

**Eureste (2008).** *Meeting Needs in a Crisis* [Répondre aux besoins en situation de crise]. <http://www.eureste.org>

**Bob Macpherson, Christine Persaud and Norman Sheehan (March 2008).** *Experienced Advice Crucial in Response to Kidnappings* [L'importance cruciale du conseil d'experts en cas de kidnapping] Monday Developments. InterAction. <http://www.redr.org.uk>

**Safer Access (2008).** *Managing a Kidnap Event* [Gérer une situation de kidnapping]. <http://www.eisf.eu>

**Disaster Action (2006).** *Working with Disaster Survivors and the Bereaved: Code of Practice on Privacy, Anonymity & Confidentiality* [Travailler avec les survivants et les proches des disparus après une catastrophe. Code de pratique en matière de respect de la vie privée, de l'anonymat et de la confidentialité]. <http://www.disasteraction.org.uk>

**People In Aid (2003).** Principe 7 : Santé, sûreté et sécurité, Code de People In Aid. <http://www.peopleinaid.org>

## Bilan

**Affaires étrangères et Commerce international Canada (2005).** *Leçons tirées du tsunami. Bureau de l'inspecteur général, Division de l'évaluation (ZIE).* [http://www.international.gc.ca/about-a\\_propos/oig-big/2005/evaluation/tsunami.aspx?lang=eng&view=d](http://www.international.gc.ca/about-a_propos/oig-big/2005/evaluation/tsunami.aspx?lang=eng&view=d)

**ECHO (2004).** Chapitre 9 : Apprentissage et formation, *Guide générique de la sécurité pour les organisations humanitaires.*

**HMIC Scotland (2003).** *Relatively Speaking, A thematic inspection of Family Liaison in Scotland.* [Parler aux proches, Inspection thématique d'une mission de liaison auprès de la famille en Écosse]. H. M. Inspectorate of Constabulary for Scotland. <http://www.scotland.gov.uk>

**William Macpherson (1999).** *Family Liaison until 6 May 1993, [Liaison auprès de la famille jusqu'au 6 mai 1993]* Chapter 26, The Stephen Lawrence Enquiry [Chapitre 26 de la Commission d'Enquête sur le dossier Stephen Lawrence]. <http://www.chronicleworld.org/archive/lawrence/sli-26.htm>



# Glossaire

## Agent de liaison auprès de la famille (ALF)

Membre du personnel qui a été formé(e) et sélectionné(e) pour être le circuit par lequel passe le soutien apporté par l'organisation à la famille. Il ou elle assurera des communications entre la famille et l'organisation en situation de crise.

Si plus d'un agent de terrain est concerné par la crise, chaque famille devrait avoir un ALF désigné. Si une famille est éclatée, il est normal de désigner plusieurs ALF. En cas de crise de longue durée, par exemple un kidnapping, le premier ALF peut passer le relais à un autre.

► Voir aussi le terme *Famille*

## Cellule de gestion de crise (CGC)

Une Cellule de gestion de crise est activée lorsque l'encadrement supérieur juge qu'un incident critique ou une autre situation constitue une crise. La Cellule peut gérer la crise au niveau du siège ou au niveau régional. Il est recommandé que l'Agent de liaison auprès de la famille ne soit pas un membre de la CGC de façon à ce qu'il (ou elle) puisse se concentrer sur la famille.

## Crise

Un incident critique devient une crise lorsque sa nature, sa gravité et ses conséquences plus larges pour une organisation méritent une réponse qui dépasse les capacités des mécanismes ordinaires de gestion de programme et nécessitent un leadership et une coordination au niveau des cadres supérieurs.<sup>xxx</sup> Parmi les incidents susceptibles de déclencher une crise, on peut citer :

- un enlèvement, un kidnapping ou une prise d'otage
- l'arrestation ou la détention d'un membre du personnel
- une bombe
- des événements qui engendrent un degré élevé de menace pour le personnel
- des événements qui entraînent de multiples victimes et nécessitent une intervention urgente
- l'explosion d'une mine terrestre
- une évacuation à grande échelle ou l'évacuation à caractère médical de membres du personnel
- la perte de contact avec la totalité ou une partie des opérations du pays d'accueil

- une attaque d'envergure
- un meurtre ou un décès dans des circonstances suspectes
- un viol ou une agression sexuelle
- un vol avec voies de fait

Lorsque de tels incidents se produisent, des politiques et procédures particulières doivent être activées pour renforcer les capacités de gestion ordinaires. Parmi ces procédures figurent l'activation d'une Cellule de gestion de crise et la nomination d'un Agent de liaison auprès de la famille.

## Devoir de diligence

Le devoir de diligence est une « obligation juridique imposée à un particulier ou une organisation qui exige qu'ils respectent une norme de diligence raisonnable dans l'exercice d'une action (ou l'omission d'une action) présentant un risque raisonnablement prévisible de nuire à autrui<sup>xxxj</sup> ». Le devoir de diligence s'étend au personnel national et international (et à l'Agent de liaison auprès de la famille employé par l'organisation)<sup>xxxii</sup>. Il peut être élargi pour englober les ayants droit, les bénévoles et les consultants.<sup>xxxiii</sup>

► Voir aussi le terme *Responsabilité*

## Dossier d'informations personnelles

Un dossier qui renferme des informations personnelles et pouvant servir de preuve de vie (PdV) sur un agent de terrain, y compris les coordonnées de la personne à contacter en cas d'urgence, à n'utiliser qu'en cas d'incident critique. Il est essentiel que les agents de terrain et leurs ayants droit comprennent les raisons de la conservation de ces informations. Ces informations doivent être recueillies *avant* la mission, conservées en lieu sûr, accessibles et mises à jour selon les besoins.

Un dossier d'informations personnelles doit être constitué pour tout membre du personnel recruté à l'échelle internationale ou nationale. Si un membre du personnel est recruté au niveau local, quelles sont les chances de pouvoir constituer un profil complet sur lui ? Bien que le recrutement se fasse au niveau du pays, le bureau de terrain continue de faire partie de l'organisation et le devoir de diligence reste à assumer au niveau du QG<sup>xxxiv</sup>.

Le personnel national risque davantage d'être kidnappé que le personnel international.

► Voir aussi le terme *Kidnapping*



### Outil 2

Informations types devant figurer dans le dossier personnel



### Outil 3

Preuve de vie

## Enlèvement

Fait de prendre une personne contre son gré. L'enlèvement se distingue d'un « kidnapping », car dans ce dernier cas, les ravisseurs exigent quelque chose en échange de la libération de la victime (par exemple, une rançon)<sup>xxxv</sup>.

► Voir aussi le terme *Kidnapping*

## Famille

Le terme « famille » comprend le partenaire, les parents, les frères et sœurs, les enfants, gardiens, tutelles, amis et autres qui entretiennent un lien direct et étroit avec la personne portée disparue, blessée ou décédée<sup>xxxvi</sup>.

Dans certains cas, une famille peut-être éclatée, par exemple, parce que les parents d'un agent de terrain sont séparés. Dans d'autres, le ou la partenaire d'un agent de terrain peut ne pas connaître l'entourage de l'intéressé(e) ou ne pas être reconnu(e) comme son ou sa partenaire.

Une crise peut souder une famille ou au contraire la fragiliser encore plus. S'il s'avère que la famille d'un agent de terrain est éclatée, il appartient à l'ALF de déterminer comment annoncer la nouvelle aux différents membres ou de voir s'il convient d'élargir le service de soutien et liaison auprès de la famille et/ou de désigner un ALF supplémentaire.

L'évolution constante des relations et des dynamiques familiales fait qu'il est important que l'agent de terrain tienne son dossier d'informations personnelles à jour et fasse tout pour que sa famille et ses amis puissent recevoir le soutien dont ils risquent d'avoir besoin en cas de crise.

## Gestion des risques

*«La gestion des risques est un problème qui se pose généralement dans le domaine de la sécurité et nous devons en fait commencer à réfléchir davantage à la manière de prêter une attention bien plus grande à la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation.»<sup>xxxvii</sup>*

La gestion des risques fait référence aux activités coordonnées qui aiguillent et contrôlent une organisation par rapport aux risques qu'elle court (Kemp et Martelbach, 2011)<sup>xxxviii</sup>. La gestion des risques constitue un élément essentiel de la gestion stratégique de toute organisation. Il s'agit du processus par lequel les organisations se penchent méthodiquement sur les risques liés à leurs activités dans le but d'atteindre des gains soutenus au sein de chaque activité et sur l'ensemble du portefeuille d'activités.<sup>xxxix</sup>

## Incident critique

Un incident critique est un événement ou une série d'événements qui menace gravement le bien-être du personnel, et qui est susceptible d'entraîner la mort, une blessure ou une maladie mortelle.<sup>xl</sup>

## Kidnapping

*«C'est le personnel national qui fait l'objet du plus grand nombre d'enlèvements [de nature criminelle]. Il est estimé que 90 pour cent des kidnappings au sein des ONGs concernent des collègues nationaux.»<sup>xli</sup>*

La capture et la détention d'une personne contre son gré dans le but express d'obtenir quelque chose (argent, biens ou action particulière) en échange de la vie et de la libération de la personne en question.

► Voir aussi le terme *Enlèvement*

## Responsabilité

*«En tant que Conseiller en sécurité, je travaille étroitement avec [nos juristes] sur un certain nombre de choses qui se présentent. Récemment, nous avons parlé d'homicide par négligence dans le cas d'une personne morale, par exemple.»<sup>xlii</sup>*

Le fait d'être responsable d'une perte ou d'un dommage par action ou par omission comme le prévoit la loi, et l'obligation de réparer et/ou de dédommager pour la perte ou le dommage causé(e) par cette action ou cette omission et/ou toute autre sanction imposée par un tribunal<sup>xliii</sup>.

Un agent de terrain et sa famille peuvent être en droit d'intenter une action en dommages et intérêts contre une organisation s'il s'avère que l'organisation a agi d'une manière qui était en violation d'une loi sur la santé ou la sécurité ou si l'organisation, par négligence, a entraîné la blessure ou la mort de l'agent de terrain<sup>xliv</sup>. La signature par le personnel de terrain d'une décharge ou d'un dégageant de responsabilité ne garantit pas pour autant l'immunité juridique de l'organisation.

Outre les coûts humains, le fait de perdre un procès intenté par un agent de terrain ou sa famille peut se révéler coûteux en termes financiers, de moral du personnel et d'image de l'organisation.

## Suivi ultérieur

Ce suivi comporte un soutien psychosocial et concret (par exemple, une période supplémentaire de congés payés, ou des égards particuliers durant la prochaine mission), et un suivi administratif (assurance, questions contractuelles). Les organisations devraient veiller à ce que l'agent de terrain concerné mais aussi sa famille, l'ALF et d'autres membres du personnel ayant été touchés par l'incident bénéficient d'un suivi ultérieur approprié.



### Outil 2

Informations types devant figurer dans le dossier personnel



# Références

- i** Hostage UK, (2010) *A family's guide to handling the media during and after a kidnapping*, [Guide à l'intention des familles pour la gestion des médias pendant et après un kidnapping], p.1, [http://www.hostageuk.org/documents/MediaGuide\\_Feb2012.pdf](http://www.hostageuk.org/documents/MediaGuide_Feb2012.pdf).
- ii** Déclaration de Mme Kristalina Georgieva, membre de la Commission européenne, à l'occasion de la Journée mondiale de l'aide humanitaire 2012, Bruxelles, le 19 août 2012.
- iii** Pete Buth, (2010), *Crisis Management of Critical Incidents [Gestion de crise en cas d'incidents critiques]*, Briefing Paper, p. 7, EISF
- iv** Affaires étrangères et Commerce international Canada, (2005), *Leçons tirées du tsunami* : Bilan de la réponse des Affaires étrangères Canada à la crise du tsunami dans l'océan Indien, le 26 décembre 2004, Bureau de l'Inspecteur général, p. 57.
- v** IHR Solutions, *The Cost: Hostage Taking And Kidnapping* [Kidnapping [Le coût : Prise d'otage et kidnapping] <http://www.humanriskssolutions.com>.
- vi** Entretien avec un informateur, 3 septembre 2012.
- vii** Pete Buth, (2010), *Crisis Management of Critical Incidents [Gestion de crise en cas d'incidents critiques]*, p.4, EISF.
- viii** Atelier sur la liaison auprès des familles en situation de crise, 3 mai 2012, Notes d'EISF.
- ix** Disaster Action, (2006), *Working with Disaster Survivors and the Bereaved: Code of Practice on Privacy, Anonymity & Confidentiality [Travailler avec les survivants et les proches des disparus après une catastrophe. Code de pratique en matière de respect de la vie privée, de l'anonymat et de la confidentialité]*,
- x** Entretien avec un informateur, 21 août 2012.
- xi** Affaires étrangères et Commerce international Canada, (2005), *Leçons tirées du tsunami* : Bilan de la réponse des Affaires étrangères Canada à la crise du tsunami dans l'océan Indien, le 26 décembre 2004, Bureau de l'Inspecteur général, p. 32.
- xii** Affaires étrangères et Commerce international Canada, (2005), *Leçons tirées du tsunami* : Bilan de la réponse des Affaires étrangères Canada à la crise du tsunami dans l'océan Indien, le 26 décembre 2004, Bureau de l'Inspecteur général, p. 34.
- xiii** Entretien avec un informateur, 21 août 2012.
- xiv** EISF, *Atelier sur la liaison auprès des familles en situation de crise*, 3 mai 2012, Notes d'EISF.
- xv** Lignes directrices du Conseil danois pour les réfugiés en matière de liaison et de soutien auprès des familles, Conseil danois pour les réfugiés (document interne).
- xvi** Entretien avec un informateur, 21 août 2012.
- xvii** Harriet Sherwood, 'Rachel Corrie's mother: "I know this won't be the end"' [La mère de Rachel Corrie ; « Je sais que ce ne sera pas la fin »] *The Guardian*, 26 août 2012, <http://www.guardian.co.uk/world/2012/aug/26/rachel-corrie-mother-not-end?newsfeed=true>
- xviii** Press Association, 'Father of murdered Indian student learned of his death on Facebook' [« Le père d'un étudiant indien assassiné apprend sa mort sur Facebook »], *The Guardian*, 31 décembre 2011, <http://www.guardian.co.uk/uk/2011/dec/30/father-murdered-indian-student-facebook>.
- xix** Oxfam GB, (octobre 2009), *Family Liaison Support Pack [Kit de soutien de liaison auprès des familles] (interne)*. Contact : Heidi Carter.
- xx** BBC Online Network, 'New hope for Chechnya hostages' [« Nouvel espoir pour les otages tchéchènes »], 14 septembre 1998.
- xxi** Hostage UK, (2010) *A family's guide to handling the media during and after a kidnapping [Guide à l'intention des familles pour la gestion des médias pendant et après un kidnapping]*, p. 1, [http://www.hostageuk.org/documents/MediaGuide\\_Feb2012.pdf](http://www.hostageuk.org/documents/MediaGuide_Feb2012.pdf).
- xxii** Humanitarian Protection Network, (2010), *Operational security management in violent environments [Gestion de la sécurité opérationnelle dans les environnements violents]*, Good Practice Review 8 (Revised Edition), p. 16.
- xxiii** Pete Buth, (2010), *Crisis Management of Critical Incidents [Gestion de crise en cas d'incidents critiques]*, Briefing Paper, EISF, p. 7.
- xxiv** EISF, Atelier sur la liaison auprès des familles en situation de crise, 3 mai 2012, Notes d'EISF.
- xxv** Sources: Médecins Sans Frontières Hollande - Psycho Social Care Unit, (2001), *Family support in the case of (critical) emergencies in the field: a practical guideline on managing family support [Soutien aux familles en situations d'urgences (critiques) sur le terrain : guide pratique pour la gestion du soutien aux familles]* (document interne), Surety Consultants International <http://www.suretyinternational.com.au/files/Proof%20of%20Life.pdf>;
- Save the Children UK, (août 2012), CMT HR/Family Liaison checklist [Aide-mémoire pour la liaison auprès des familles CGC/RH] (document interne) ;
- Mark Allison, Clayton Consultants, Inc., 'Kidnap response: immediate priorities for aid agencies' [« Réagir à un kidnapping : priorités immédiates pour les organisations d'aide humanitaire »], *Humanitarian Exchange Magazine*, Issue 47, June 2010 <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-47/kidnap-response-immediate-priorities-for-aid-agencies>;
- Pete Buth, (2010), *Abduction Management [Gestion d'un enlèvement]*, Briefing Paper, EISF;
- Pete Buth, (2010), *Crisis Management of Critical Incidents [Gestion de crise en cas d'incidents critiques]*, Briefing Paper, EISF;
- BBC, [http://www.bbc.co.uk/safety/docs/safety-hrt\\_kidnap\\_plan\\_po\\_form.doc](http://www.bbc.co.uk/safety/docs/safety-hrt_kidnap_plan_po_form.doc);
- EISF, Atelier sur la liaison auprès des familles en situation de crise, 3 mai 2012, Notes d'EISF.
- xxvi** Disaster Action, (2006), *Working with Disaster Survivors and the Bereaved: Code of Practice on Privacy, Anonymity & Confidentiality [Travailler avec les survivants et les proches des disparus après une catastrophe. Code de pratique en matière de respect de la vie privée, de l'anonymat et de la confidentialité]*, <http://www.disasteraction.org.uk/guidance/default.htm>.
- xxvii** Sources identiques à l'Outil 2.
- xxviii** Oxfam GB, (May 2012), *Family Liaison Contact (FLC) Guide [Guide à l'intention du Contact de liaison auprès des familles (CLF)]* (document interne), contact : Heidi Carter ; EISF, Atelier sur la liaison auprès des familles en situation de crise, 3 mai 2012, Notes d'EISF.
- xxix** Home Office and Cabinet Office, (2005), *The Needs of Faith Communities in Major Emergencies: Some Guidelines [Les besoins des communautés religieuses dans les situations d'urgence d'envergure : quelques lignes directrices]*, [http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/132745/faith\\_communities.pdf](http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/132745/faith_communities.pdf).
- xxx** Pete Buth, (2010), *Crisis Management of Critical Incidents [Gestion de crise en cas d'incidents critiques]*, Briefing Paper, EISF, p. 4.
- xxxi** Edward Kemp and Maarten Martelbach, (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff [Pouvez-vous être poursuivi en justice ? Responsabilité juridique des organisations internationales d'aide humanitaire envers leur personnel]*, Security Management Initiative, p. 20.
- xxxii** Christine Williamson and Roger Darby, (2011), *The importance of HR management in supporting staff working in hazardous environments [L'importance de la gestion des RH dans le soutien au personnel qui travaille en milieux dangereux]*, People In Aid, p. 18.

**xxxiii** Edward Kemp et Maarten Martelbach, (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff* [Pouvez-vous être poursuivi en justice ? Responsabilité juridique des organisations internationales d'aide humanitaire envers leur personnel], Security Management Initiative, p. 50.

**xxxiv** Atelier sur la liaison auprès des familles en situation de crise, 3 mai 2012, Notes d'EISF.

**xxxv** Humanitarian Protection Network, (2010), *Operational security management in violent environments* [Gestion de la sécurité opérationnelle dans les environnements violents], Good Practice Review 8 (Revised Edition), p. xv.

**xxxvi** UK Department for Culture, Media and Sport et ACPO, (2006) *Humanitarian Assistance in Emergencies: Non-statutory guidance on establishing Humanitarian Assistance Centres* [Assistance humanitaire en situation d'urgence : conseils non contraignants sur l'établissement de Centres d'assistance humanitaire], p.13.

**xxxvii** Christine Williamson et Roger Darby, 2011, *The importance of HR management in supporting staff working in hazardous environments* [L'importance de la gestion des RH dans le soutien au personnel qui travaille en milieux dangereux], People In Aid, p. 12.

**xxxviii** Edward Kemp et Maarten Martelbach, (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff* [Pouvez-vous être poursuivi en justice ? Responsabilité juridique des organisations internationales d'aide humanitaire envers leur personnel], Security Management Initiative, p. 19.

**xxxix** *A Risk Management Standard* [Norme en matière de gestion des risques], IRM, ALARM et AIRMIC, (2002), p. 1.

**xl** Pete Buth, (2010), *Crisis Management of Critical Incidents* [Gestion de crise en cas d'incidents critiques], Briefing Paper, EISF, p. 4.

**xli** Bob Macpherson, Christine Persaud et Norman Sheehan, *Experienced Advice Crucial in Response to Kidnappings* [L'importance cruciale du conseil d'experts en cas de kidnapping], *Monday Developments*, InterAction, mars 2008, p. 23.

**xlii** Christine Williamson et Roger Darby, 2011, *The importance of HR management in supporting staff working in hazardous environments* [L'importance de la gestion des RH dans le soutien au personnel qui travaille en milieux dangereux], People In Aid, p. 12.

**xliii** Edward Kemp et Maarten Martelbach, (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff* [Pouvez-vous être poursuivi en justice ? Responsabilité juridique des organisations internationales d'aide humanitaire envers leur personnel], Security Management Initiative, p. 19.

**xliv** Edward Kemp and Maarten Martelbach, (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff* [Pouvez-vous être poursuivi en justice ? Responsabilité juridique des organisations internationales d'aide humanitaire envers leur personnel], Security Management Initiative, p. 22.



# Autres publications d'EISF

## Notes d'information

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

December 2012  
EISF Secretariat, Ilesha Singh

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

September 2012  
Christine Persaud (author), Hye Jin Zumkehr (ed.)

### Engaging Private Security Providers:

#### A Guideline for Non-Governmental Organisations

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

### Abduction Management

May 2010  
Pete Buth (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

### Crisis Management of Critical Incidents

April 2010  
Pete Buth (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

### The Information Management Challenge

March 2010  
Robert Ayre (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

## Rapports

### Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

October 2010  
Madeleine Kingston and Oliver Behn (EISF)  
Joint NGO Safety and Security Training  
January 2010  
Madeleine Kingston (author), supported by the EISF Training Working Group

### Joint NGO Safety and Security Training

January 2010  
Madeleine Kingston (author), supported by the EISF Training Working Group

### Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report

December 2009  
Christopher Finucane (author),  
Madeleine Kingston (editor)

## Articles

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

March 2012  
Koenraad van Brabant (author)

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

December 2010  
Koenraad Van Brabant (author)

### Whose risk is it anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management (in Humanitarian Exchange 47)

June 2010  
Oliver Behn and Madeleine Kingston (authors)

### Risk Transfer through Hardening Mentalities?

November 2009  
Oliver Behn and Madeleine Kingston (authors)  
Also available as a blog at  
[www.odihpn.org/report.asp?id=3067](http://www.odihpn.org/report.asp?id=3067)

## Publications à venir

### Guide on Office Closure The Cost of Security Risk Management for NGOs

Si vous êtes intéressés à contribuer à des projets de recherche imminents ou voudrez proposer des sujets de recherche à considérer dans l'avenir, veuillez contacter [eisf-research@eisf.eu](mailto:eisf-research@eisf.eu).