# NILAM 07.14

Première édition – Février 2019

# La gestion des risques dans l'action contre les mines

**Traduction assurée par le CIDHG (Centre international de déminage humanitaire – Genève), avril 2020.**

Directeur
Service de la lutte antimines (UNMAS)
Organisation des Nations Unies
1 United Nations Plaza, 6e étage
New York, NY 10017
États-Unis

Adresse électronique : mineaction@un.org
Téléphone : +1 (212) 963 1875
Télécopieur : +1 (212) 963 2498
Site Web : www.mineactionstandards.org

## Avertissement

Le présent document entre en vigueur à compter de la date indiquée sur la page de garde. Les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) faisant l'objet de révisions régulières, le lecteur devrait consulter le site Internet des NILAM (http://www.mineactionstandards.org/) pour s'assurer que cette version est toujours d'actualité. Le lecteur peut, à défaut, se référer au site Internet de l'UNMAS (http://www.mineaction.org).

## Avis de droits d'auteur

Ce document des Nations Unies est une Norme internationale de l'action contre les mines (NILAM) dont les Nations Unies détiennent les droits d'auteur. La reproduction, l'archivage et la transmission de ce document ou d'un extrait de celui-ci sont interdits sous quelque forme que ce soit, dans quelque but que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de l'UNMAS qui agit au nom de l'Organisation.

Ce document ne peut être vendu.

Directeur
Service de la lutte antimines des Nations Unies (UNMAS)
1 United Nations Plaza, 6e étage
New York, NY 10017
États-Unis

Adresse électronique : mineaction@un.org
Téléphone : +1 (212) 963 1875
Télécopieur : +1 (212) 963 2498

**© UNMAS 2019 – Tous droits réservés**

# Table des matières

Table des matières ..... iii
Avant-propos ..... iv
Introduction ..... v
La gestion des risques dans l'action contre les mines ..... 1
1 Domaine d'application ..... 1
2 Références ..... 1
3 Termes et définitions ..... 1
4 Objet ..... 3
5 Principes et questions transversales ..... 3
5.1 Importance des systèmes de gestion des risques ..... 3
5.2 Leadership et engagement ..... 3
5.3 Système approprié, approfondi et inclusif ..... 3
5.4 Communication et concertation ..... 4
5.5 Système dynamique et réactif ..... 4
5.6 Système intégré ..... 4
5.7 Gestion de l'information ..... 5
5.8 Facteurs humains ..... 5
5.9 Âge, genre et diversité ..... 6
5.10 Amélioration continue ..... 6
5.11 Risque résiduel, « tous les efforts raisonnables » et « aussi faible que raisonnablement possible » ..... 6
6 Système de gestion des risques ..... 7
7 Processus de gestion des risques ..... 7
7.1 Contexte, domaine d'application et critères ..... 8
7.1.1 Compréhension du contexte ..... 8
7.1.2 Domaine d'application de la gestion des risques ..... 9
7.1.3 Critères de risque ..... 10
7.2 Identification et appréciation du risque ..... 10
7.2.1 Identification du risque ..... 10
7.2.2 Analyse du risque ..... 11
7.2.3 Évaluation du risque ..... 11
7.3 Traitement du risque ..... 12
7.3.1 Options pour le traitement du risque ..... 12
7.3.2 Risque résiduel et tolérance ..... 12
7.4 Propriété et responsabilité du risque ..... 13
7.5 Suivi du risque ..... 14
7.6 Revue du risque ..... 14
7.7 Enregistrement, élaboration de rapports et communication ..... 15
8 Responsabilités ..... 15
8.1 Autorité nationale de l'action contre les mines ou organe de coordination national ..... 15
8.2 Organisations d'action contre les mines ..... 16
8.3 Donateurs, clients et autres parties prenantes ..... 16
Annexe A (normative) Références ..... 17
Annexe B (informative) Outils pour la gestion des risques ..... 18
Annexe C (informative) Analyse de la menace et évaluation de la menace dans les environnements touchés par des engins explosifs improvisés ..... 30

# Avant-propos

En juillet 1996, lors d'une conférence internationale organisée au Danemark, des groupes de travail proposèrent pour la première fois d'instaurer des normes internationales pour les programmes de déminage humanitaire. Ils formulèrent des critères pour tous les aspects du déminage, recommandèrent des normes et convinrent d'une nouvelle définition universelle du terme « dépollution ». Fin 1996, les principes proposés au Danemark furent développés par un groupe de travail dirigé par l'ONU, et des Normes internationales pour les opérations de dépollution à des fins humanitaires furent mises au point. Une première version de ces normes fut publiée en mars 1997 par le Service de la lutte antimines de l'ONU (UNMAS).

Depuis, ces premières normes ont élargi leur domaine d'application pour inclure les autres éléments de l'action contre les mines et pour refléter les changements dans les procédures opérationnelles, les pratiques et les règles. Les normes d'origine ont été par la suite retravaillées et renommées « Normes internationales de l'action contre les mines » (NILAM), dont la première édition a été publiée en octobre 2001.

D'une manière générale, l'ONU a la responsabilité d'assurer et d'encourager la gestion efficace des programmes de l'action contre les mines, y compris l'élaboration et l'actualisation des normes. Au sein de l'ONU, le Service de la lutte antimines du Secrétariat de l'ONU (UNMAS) est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des NILAM. Les NILAM sont réalisées avec l'aide du Centre international de déminage humanitaire de Genève.

Des comités techniques élaborent, examinent et révisent ces normes avec le soutien d'organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales. On trouvera à l'adresse www.mineactionstandards.org/ la dernière version de chacune de ces normes, accompagnée d'informations sur le travail des comités techniques. Il est procédé à la révision de chaque NILAM au moins une fois tous les trois ans pour tenir compte de l'évolution des règles et pratiques de l'action contre les mines et des modifications apportées aux réglementations et exigences internationales.

# Introduction

La gestion des risques joue un rôle fondamental dans chaque aspect de l'action contre les mines, et cela non seulement dans ses dimensions les plus évidentes, comme le fait d'assurer la sécurité du personnel et de veiller à ce que les terres remises à disposition soient sans danger pour les utilisateurs finaux, mais aussi dans toutes les décisions que doivent prendre les gestionnaires de l'action contre les mines et les autres membres du personnel à l'heure de choisir les projets et programmes à soutenir, les employés à engager, les formations à dispenser, les équipements à acheter, les relations à entretenir avec les parties prenantes, les tâches auxquelles donner la priorité ou la façon de mettre en œuvre la gestion de la qualité et le management environnemental des opérations de l'action contre les mines. Le point de départ d'une gestion efficace des risques réside dans la prise de conscience qu'il s'agit d'un élément important qui est associé, à chaque instant, à tous les actes posés par les gestionnaires de l'action contre les mines dans leur travail quotidien. La présente norme vise à sensibiliser les gestionnaires de l'action contre les mines aux outils dont ils ont besoin pour identifier, évaluer, maîtriser et analyser les risques qui pèsent sur leurs nombreux domaines de responsabilités et à mettre ces derniers à leur disposition. On trouvera dans l'annexe B à ce document des orientations concernant l'utilisation d'une variété de ressources pour identifier, évaluer et analyser les risques.

Le système ISO définit le risque comme étant « l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs », ce qui signifie que là où il y a incertitude, il y a risque. Inversement, la connaissance des risques instaure la confiance et permet de réduire à la fois l'incertitude et le risque. La définition elle-même dévoile le moyen le plus efficace de réduire les risques, à travers la collecte, l'analyse et le partage de l'information. Une bonne gestion de l'information est essentielle à une gestion efficace des risques.

Les principes et processus décrits dans ce document peuvent s'appliquer à toute situation dans laquelle les gestionnaires de l'action contre les mines doivent prendre des décisions en vue de réaliser des objectifs, de satisfaire des exigences, de remettre des terres à disposition et de préserver la confiance des parties prenantes. Dans quelques situations particulières, certains aspects de la gestion des risques sont régis par des sources documentées existantes. On peut citer, parmi les plus significatives, les exigences imposées par les traités internationaux, comme la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel (Convention d'Ottawa), la Convention sur les armes à sous-munitions et le Protocole V à la Convention sur certaines armes classiques. Les questions relatives au risque résiduel tolérable sont directement traitées dans le texte applicable et constituent une base précise sur laquelle les gestionnaires de l'action contre les mines doivent fonder leurs activités. Les traités font partie de l'environnement immédiat dont les gestionnaires de l'action contre les mines doivent tenir compte lorsqu'ils mettent en place des systèmes de gestion des risques efficaces.

La gestion des risques, à l'instar de la plupart des autres systèmes de management, n'est pas intrinsèquement compliquée ni difficile à mettre en œuvre, même si dans les organisations de grande taille, le système de gestion des risques peut être appelé à se généraliser, exigeant une attention accrue de la part des responsables. La gestion des risques repose sur l'application répétée, systématique et intégrale, de principes et de processus de base à tous les niveaux de l'organisation. D'autres aspects du management traités dans les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM), notamment s'agissant de la qualité, de la sécurité, de la santé au travail, du management environnemental et de la gestion de l'information, représentent tous la mise en œuvre de principes et de processus fondamentaux de gestion des risques. Les responsables efficaces et efficients, quel que soit leur domaine de responsabilité, sont également des gestionnaires de risque efficaces et efficients.

Les NILAM constituent une base pour l'élaboration des normes nationales de l'action contre les mines (NNLAM), mais elles peuvent aussi être utilisées comme des normes autonomes à part entière et fournir de la matière aux organisations d'action contre les mines pour les aider à formuler leurs propres politiques, processus et procédures. Les orientations données dans le présent document peuvent s'appliquer à toutes les organisations d'action contre les mines, à tous les niveaux.

Les circonstances et conditions du moment dictent à la fois l'ampleur et la vitesse de réaction qui doivent être celles de tout système de gestion des risques s'il veut demeurer efficace. Un contexte qui change rapidement (par exemple, certaines situations où des engins explosifs improvisés, ou EEI, sont présents) exigent des systèmes de gestion des risques qui soient capables de s'adapter, d'être actualisés et d'évoluer dans un délai très court. D'autres systèmes peuvent rester adéquats pendant des périodes plus longues sans qu'il soit nécessaire d'y apporter d'importantes modifications. Dans tous les cas, un système de gestion des risques ne peut demeurer efficace que s'il fait l'objet de révisions et de mises à jour suffisamment fréquentes pour garantir qu'il tiendra compte d'éventuels changements notables dans les circonstances au fur et à mesure qu'elles évoluent.

La présente norme vise à fournir aux gestionnaires de l'action contre les mines, à tous les niveaux, les orientations dont ils ont besoin pour identifier et gérer les risques associés à leur travail et à leurs responsabilités. Ce document s'inspire des orientations données dans la norme ISO 31000 *Management du risque – Lignes directrices*, qu'il adapte afin de rendre compte de la nature particulière du secteur de l'action contre les mines.

# La gestion des risques dans l'action contre les mines

## 1. Domaine d'application

La présente norme fournit des orientations pour la mise en œuvre de principes, de pratiques et de processus reconnus de gestion des risques dans les programmes et les organisations d'action contre les mines.

Elle s'adresse en priorité aux autorités de l'action contre les mines (ANLAM) et aux centres nationaux d'action contre les mines (CLAM), mais les principes qu'elle contient restent valables pour les systèmes de gestion des risques mis en place et utilisés par toutes les organisations d'action contre les mines et devraient être utilisés à cet effet par ces dernières.

Cette norme devrait être utilisée conjointement avec la NILAM 07.12 - *Gestion de la qualité dans l'action contre les mines* et avec la NILAM 07.40 - *Supervision des organisations d'action contre les mines*.

## 2. Références

Une liste de références normatives est donnée à l'annexe A. Les références normatives sont des documents importants auxquels cette norme se réfère et qui font partie des dispositions de cette dernière.

## 3. Termes et définitions

La NILAM 04.10 contient un glossaire complet des termes, définitions et abréviations utilisés dans les NILAM.

Dans les NILAM, les termes « doit », « devrait » et « peut » sont utilisés pour exprimer le niveau requis d'obligation. Cette utilisation est conforme au langage adopté dans les normes et lignes directrices de l'ISO :

a) « **doit** » (*shall*) est utilisé pour indiquer des exigences, des procédés ou des spécifications qu'il faut respecter pour se conformer à la norme ;

b) « **devrait** » (*should*) est utilisé pour indiquer les exigences, procédés ou spécifications préférables ;

c) « **peut** » (*may*) est utilisé pour indiquer un procédé ou un mode opératoire possible.

Le terme « **autorité nationale de l'action contre les mines** » (**ANLAM**) fait référence à l'entité gouvernementale qui est chargée de la réglementation, de la gestion et de la coordination de l'action contre les mines dans un pays touché par les mines.

Note : En l'absence d'ANLAM, l'ONU ou un autre organisme international reconnu peut assumer tout ou partie des responsabilités et remplir tout ou partie des fonctions d'une ANLAM.

Le terme « **organisation d'action contre les mines** » désigne toute organisation (gouvernementale, militaire, commerciale, non gouvernementale ou de la société civile) chargée de mettre en œuvre des projets ou des tâches d'action contre les mines. L'organisation d'action contre les mines peut-être un entrepreneur principal, un sous-traitant, un consultant ou un mandataire (NILAM 04.10).

Le **risque** est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » (ISO 31000:2018). Un risque peut être exprimé en termes de sources de risque, d'événements potentiels, des conséquences et de la vraisemblance de ces derniers.

Dans la gestion générale des risques, le **risque résiduel** est « le risque subsistant après le traitement des risques ». (ISO 27001:2013).

Dans l'action technique contre les mines, le **risque résiduel** désigne « le risque qui demeure après le déploiement de tous les efforts raisonnables pour identifier, délimiter et éliminer la présence ou écarter tout soupçon de la présence d'engins explosifs au moyen de l'enquête non technique, de l'enquête technique et/ou de la dépollution » (NILAM 04.10).

Le **contexte** est « la combinaison d'enjeux internes et externes pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination et la réalisation de ses objectifs » (ISO 9000:2015).

Le **contexte interne** désigne « les paramètres et facteurs qui relèvent de la capacité et du pouvoir décisionnels internes d'une organisation et qui peuvent influencer la définition et la réalisation des objectifs, y compris les parties prenantes internes de l'organisation, son approche de la gouvernance, ses relations contractuelles, ses capacités, sa culture et ses normes. La gouvernance englobe la structure, les politiques, les objectifs, les rôles, les responsabilités, les processus décisionnels et les capacités de l'organisation, y compris ses connaissances et ses ressources humaines, technologiques, en capital et systémiques ».

Note : On trouvera au point 7.1.1 de la présente norme des indications permettant de mieux comprendre et définir le contexte interne d'une organisation.

Le **contexte externe** désigne « les paramètres et facteurs aux niveaux local, national et international qui influencent la définition et la réalisation des objectifs et qui ne relèvent pas du pouvoir décisionnel exclusif d'une organisation, y compris les parties prenantes externes, leurs valeurs, perceptions et relations, ainsi que les facteurs clés et tendances majeures dans l'environnement social, culturel, politique, professionnel, juridique, réglementaire, technologique, économique, naturel et concurrentiel ».

Note : On trouvera au point 7.1.1 de la présente norme des indications permettant de mieux comprendre et définir le contexte externe d'une organisation.

L'expression « **tous les efforts raisonnables** » décrit le niveau d'effort minimum jugé acceptable pour identifier et documenter des zones contaminées, ou pour retirer les engins explosifs présents ou écarter le soupçon de la présence de tels objets. « Tous les efforts raisonnables » ont été déployés lorsque l'investissement de ressources supplémentaires est jugé disproportionné compte tenu des résultats attendus. (NILAM 04.10).

Le **traitement des risques** désigne « le choix et la mise en œuvre d'options de gestion des risques ». Le traitement des risques dans le domaine de l'action contre les mines peut aussi être désigné par l'expression « atténuation des risques » ou « réduction des risques ».

Un **moyen de maîtrise du risque** est « une action qui maintient et/ou modifie un risque ». (ISO 31000:2018). Dans l'action contre les mines, un moyen de maîtrise du risque désigne normalement une action qui permet de réduire ou atténuer le risque.

L'**évaluation des risques** désigne « le processus basé sur l'analyse des risques, ayant pour objectif de déterminer si l'on a atteint la limite de risque admissible ». (NILAM 04.10).

L'**amélioration** désigne « l'activité menée pour améliorer les performances ». (ISO 9000:2015).

Une **partie prenante** est « une personne ou un organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir affecté par une décision ou une activité ». (ISO 31000:2018).

# 4. Objet

La gestion des risques dans l'action contre les mines a pour objet d'identifier, évaluer, maîtriser et analyser les risques partout où ils se posent, de telle manière que les programmes, projets et activités de l'action contre les mines soient sûrs, efficaces et efficients dans la réalisation de leurs objectifs.

# 5. Principes et questions transversales

## 5.1 Importance des systèmes de gestion des risques

La gestion des risques est essentielle à tous les programmes d'action contre les mines. Elle permet aux gestionnaires et autres employés de garantir, entre autres :

- Une meilleure identification des opportunités et des menaces associées aux initiatives prises par l'organisation ;
- Le respect de la législation applicable ;
- Une amélioration de la capacité de négocier les normes et/ou d'en discuter ;
- Une plus grande ouverture et transparence dans la prise de décision et la gestion courante ;
- Une amélioration du contrôle des pertes, une réduction des pertes, incidents et dommages et un allègement du coût du risque ;
- La maîtrise des primes des assurances commerciales ;
- La diffusion des enseignements tirés des échecs et des succès ;
- La prévention des surprises coûteuses, à travers une identification et une gestion précoces des risques ;
- Une gouvernance de programme et une protection organisationnelle améliorées ;
- Un renforcement de la confiance des parties prenantes et la possibilité d'accroître le financement ;
- Une base de planification plus rigoureuse grâce à la prise en compte structurée des principaux risques ;
- Une attribution plus efficace et une utilisation plus efficiente des ressources ; et
- Une amélioration de la communication et de la concertation, tant sur le plan interne que sur le plan externe.

## 5.2 Leadership et engagement

Tous les systèmes de gestion reposent dans une large mesure sur des preuves manifestes du soutien et de l'engagement des hauts responsables. Les responsabilités spécifiques des autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM), des centres de l'action contre les mines (CLAM), des organisations d'action contre les mines, des donateurs et des autres parties prenantes concernées sont décrites au chapitre 8 de la présente norme.

## 5.3 Système approprié, approfondi et inclusif

Le système de gestion des risques devrait :

- Être adapté au contexte et aux activités de l'action contre les mines, ainsi qu'aux attentes des parties prenantes ;
- Témoigner de l'engagement à respecter les obligations imposées par les traités internationaux ;
- Traiter de façon détaillée tous les types de risques pertinents pour le programme, le projet ou l'organisation d'action contre les mines et pour le contexte dans lequel ils interviennent ; et
- Prévoir une participation appropriée des parties prenantes, dans les temps voulus, avec une prise en compte de leurs connaissances, de leurs opinions et de leurs perceptions.

### 5.4 Communication et concertation

Le système de gestion des risques devrait :

- Mettre à profit les connaissances, les compétences et l'expérience des parties prenantes, et utiliser les bases de données et autres sources d'information pour faciliter l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques, ainsi que la définition de critères de risque ; et
- Communiquer aux parties prenantes concernées les informations dont elles ont besoin pour connaître et gérer avec efficacité les risques associés à leurs propres activités et responsabilités.

La mise en place de mécanismes efficaces, rapides, conviviaux et facilement accessibles permettant le partage d'informations relatives à la gestion des risques parmi les parties prenantes de l'action contre les mines constitue un aspect essentiel d'une gestion efficace des risques dans l'action contre les mines. Les autorités, les gestionnaires et les décideurs de l'action contre les mines devraient prendre, en concertation avec les gestionnaires de l'information de l'action contre les mines, toutes les mesures raisonnables pour établir ces mécanismes.

### 5.5 Système dynamique et réactif

Les systèmes de gestion des risques devraient pouvoir s'améliorer, s'adapter et réagir à un rythme approprié aux changements qui se produisent dans les contextes externe et interne. Dans certaines situations d'urgence ou circonstances évoluant rapidement, il est possible que les systèmes de gestion des risques de l'action contre les mines doivent intervenir vite et souvent, en accomplissant le cycle d'identification, évaluation, traitement et analyse des risques à des intervalles rapprochés. Dans des situations nouvelles et difficiles, il n'est pas rare que la gestion des risques soit le premier élément de tout système de gestion à devoir être immédiatement opérationnel. Pour qu'ils soient fiables, les systèmes de gestion des risques doivent pouvoir relever de tels défis et fournir une assise sur laquelle établir tous les autres processus décisionnels stratégiques, logistiques, administratifs et pratiques.

### 5.6 Système intégré

La gestion des risques et la gestion de l'information font partie intégrante de tous les systèmes de gestion. Même si elles disposent de systèmes de gestion cycliques qui leur sont propres, elles constituent la base fondamentale sur laquelle reposent tous les autres systèmes de gestion. Parmi les exemples les plus éloquents dans le domaine de l'action contre les mines figurent la gestion stratégique, la gestion axée sur les résultats, la gestion de la qualité, le management environnemental et la gestion de la santé et la sécurité au travail, qui représentent tous une gestion des risques appuyée par une bonne gestion de l'information.

Les procédures opérationnelles permanentes (POP) de l'action contre les mines, ainsi que les NILAM et les NNLAM, contribuent à la gestion des risques qui sont associés à la façon dont l'action contre les mines est dirigée, définie, mise en œuvre, supervisée et améliorée afin de fournir des résultats fiables aux parties prenantes.

La gestion des risques apporte d'importants éléments d'entrée, ou intrants, à tous ces autres systèmes et elle repose à son tour sur les informations qu'elle en reçoit pour demeurer pertinente, à jour et efficace. La gestion des risques ne déploie pleinement son efficacité que lorsqu'elle est dûment intégrée dans tous les aspects des systèmes de gestion de l'action contre les mines.

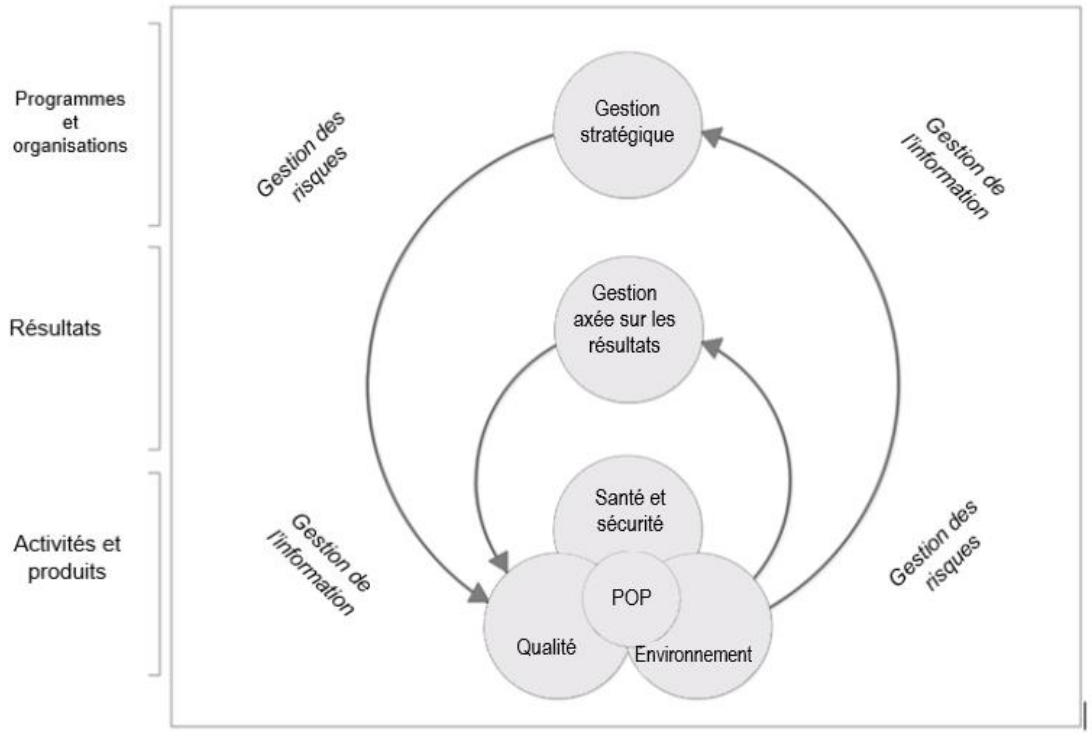



Figure 1 : Interaction entre les systèmes et les procédures de gestion à différents niveaux dans le cadre général de la gestion des risques et de la gestion de l'information.

### 5.7 Gestion de l'information

Une gestion à jour et complète de l'information est essentielle pour assurer une gestion efficace des risques. La diffusion en temps utile d'informations pertinentes constitue le principal moyen de réduire l'incertitude et, par conséquent, de réduire les risques.

La structure et le contenu des systèmes de gestion de l'information pour l'action contre les mines devraient reposer sur la connaissance des besoins formulés par la gestion des risques, y compris s'agissant de la collecte, de l'élaboration des rapports et de la gestion de la qualité de données pertinentes, ainsi que de l'analyse et de la diffusion de résultats qui seront utiles aux parties prenantes pour mettre en œuvre la gestion des risques.

### 5.8 Facteurs humains

Le cerveau humain n'est pas suffisamment outillé pour tirer un sens objectif de grands volumes de données expérimentales. L'instinct, l'habitude et l'émotion influencent, et dans la plupart des cas réduisent, les capacités analytiques du cerveau. Par conséquent, les individus et les groupes perçoivent souvent le risque de façon différente de ce qu'il est en réalité. Les gestionnaires de risque devraient avoir conscience des limitations associées aux facteurs humains et en tenir compte lorsqu'ils s'efforcent de comprendre et de traiter les risques. Des recherches universitaires et industrielles ont mis en évidence l'existence d'une variété de biais cognitifs, parmi lesquels plusieurs présentent un intérêt particulier pour les gestionnaires de l'action contre les mines :

- **La disponibilité heuristique**, à savoir la tendance à penser que les exemples qui viennent immédiatement à l'esprit (parce qu'ils sont inhabituels, intéressants, enthousiasmants, effrayants ou autres) sont plus représentatifs qu'ils ne le sont en réalité ;

- **L'effet d'ancrage**, à savoir la tendance à se fier trop fortement à des références antérieures ou à un seul élément d'information au moment de la prise de décision ;
- **Le biais de confirmation**, à savoir la tendance à interpréter les informations d'une manière qui conforte nos préjugés ;
- **L'effet boule de neige ou effet de mode**, à savoir la tendance à faire ou à croire quelque chose parce que beaucoup d'autres personnes font ou croient la même chose ;
- **Le biais inconscient**, à savoir l'attribution inconsciente de qualités particulières à un membre d'un certain groupe social.

D'autres biais cognitifs peuvent intervenir dans certaines circonstances. Afin d'en atténuer les effets, il faudrait toujours, lors de l'évaluation et de la gestion des risques dans l'action contre les mines, privilégier les données quantitatives, lorsqu'elles sont disponibles, et les systèmes qualitatifs structurés plutôt que de se fier à des perceptions humaines purement subjectives.

### 5.9 Âge, genre et diversité

La probabilité et les conséquences de différents risques peuvent considérablement varier en fonction de l'âge, du sexe, des situations de handicap ainsi que des groupes ethniques, culturels ou religieux. Les gestionnaires de risque devraient reconnaître et prendre en compte ces différences au moment d'identifier, analyser, évaluer et traiter les risques.

Il conviendrait de recueillir et utiliser des données ventilées par âge et par sexe afin d'améliorer l'efficacité de l'identification, de l'évaluation, de l'analyse et du traitement des risques.

Les gestionnaires de risque devraient faire en sorte que les femmes, les filles, les garçons et les hommes prennent part de manière appropriée aux processus et procédures de consultation et de participation mises en place dans le cadre des systèmes de gestion des risques de l'action contre les mines.

### 5.10 Amélioration continue

Les systèmes de gestion des risques pour l'action contre les mines devraient faire l'objet d'une amélioration continue conformément à la NILAM 07.12 *Gestion de la qualité dans l'action contre les mines*.

### 5.11 Risque résiduel, « tous les efforts raisonnables » et « aussi faible que raisonnablement possible »

Il est rare que le traitement des risques (c'est-à-dire les mesures prises pour réduire, atténuer ou modifier les risques d'une quelconque manière) élimine entièrement les risques. Dans la plupart des cas, il subsiste un risque après le traitement. Le port de la ceinture de sécurité ne réduit pas à zéro le risque associé à un accident de la route, mais il le restreint sensiblement. L'accord préalable sur un taux de change avec une banque ne supprime pas le risque lié aux fluctuations du marché, mais il garantit que les variations du taux seront maintenues dans des limites prévisibles. Dans les milieux universitaires, scientifiques, gouvernementaux et industriels, la discipline de la gestion des risques désigne le « risque subsistant après le traitement des risques » sous le terme de « risque résiduel », tel qu'il est décrit dans le système ISO.

Dans le cadre du processus de remise à disposition des terres (décrit dans la NILAM 07.11), le risque résiduel est spécifiquement défini comme étant « le risque qui demeure après le déploiement de tous les efforts raisonnables pour identifier, délimiter et éliminer la présence ou le soupçon d'une contamination par des engins explosifs au moyen de l'enquête non technique, de l'enquête technique et/ou de la dépollution ». La définition de la NILAM est totalement compatible avec celle de l'ISO. La définition donnée par la NILAM devrait toujours être utilisée s'agissant des processus de remise à disposition des terres, tandis que la définition donnée par l'ISO est d'application, et devrait être utilisée, lorsqu'il est fait référence à la description et à la gestion des risques associées à des aspects des projets et des programmes de l'action contre les mines autres que la remise à disposition des terres.

Si le risque résiduel n'est pas acceptable pour les parties prenantes, il faudrait définir, mettre en œuvre et superviser d'autres mesures de traitement, conformément au chapitre 7 de la présente norme.

S'agissant de la gestion de la sécurité, l'expression « aussi faible que raisonnablement possible » peut être utilisée. L'application de « tous les efforts raisonnables » est compatible avec l'atteinte d'un niveau de risque résiduel aussi faible que raisonnablement possible sur les terres remise à disposition.

## 6. Système de gestion des risques

Le champ d'application et la forme des systèmes de gestion des risques de l'action contre les mines devraient être en rapport avec les circonstances et les conditions dans lesquelles les opérations d'action contre les mines sont entreprises, ainsi qu'avec la taille et la complexité de l'organisation d'action contre les mines concernée. Tous les systèmes de gestion des risques de l'action contre les mines devraient comporter, au minimum :

- Un registre des risques indiquant, notamment, des mesures de traitement des risques ;
- Un processus systématique de revue du risque ;
- Une formation adéquate à la mise en œuvre et au maintien du système de gestion des risques ;
- Un registre des accidents, incidents, accidents évités de justesse, non-conformités et autres questions et événements liés aux risques, y compris les enseignements tirés ; et
- Des indicateurs applicables au registre des risques (sur la base de données ventilées par âge et par sexe chaque fois que cela est possible et que la situation s'y prête), qui doivent être tenus à jour et diffusés.

Il faudrait élaborer une documentation, y compris des politiques, des procédures et des enregistrements, à un niveau adapté au champ d'application et au contexte du système de gestion des risques et dans la mesure nécessaire pour garantir que les risques de l'action contre les mines restent à un niveau tolérable.

## 7. Processus de gestion des risques

La gestion des risques est un processus cyclique. Les répétitions du même processus permettent :

- De garantir que le système de gestion des risques demeure à jour et reflète les modifications qui apparaissent dans les contextes interne et externe ;
- D'appuyer l'amélioration continue du système de gestion des risques.

Les principaux éléments du processus de gestion des risques (illustré à la figure 2) sont les suivants :

- Compréhension du contexte dans lequel les opérations d'action contre les mines se déroulent, détermination de l'ampleur de l'activité de gestion des risques et établissement de critères de risque afin d'appuyer une prise de décision appropriée et efficace ;
- Identification des risques afférents à la réalisation des objectifs de l'action contre les mines ;
- Analyse des risques identifiés afin de comprendre et caractériser les risques et afin d'établir le niveau de risque ;
- Évaluation des risques afin de déterminer si le niveau de risque est tolérable ou si un traitement des risques est nécessaire ;
- Définition et mise en œuvre d'un traitement des risques visant à modifier les risques de telle manière que le risque résiduel subsistant après le traitement soit tolérable ; et
- Revue des risques afin de garantir que le système de gestion des risques reste à jour, pertinent et efficace.

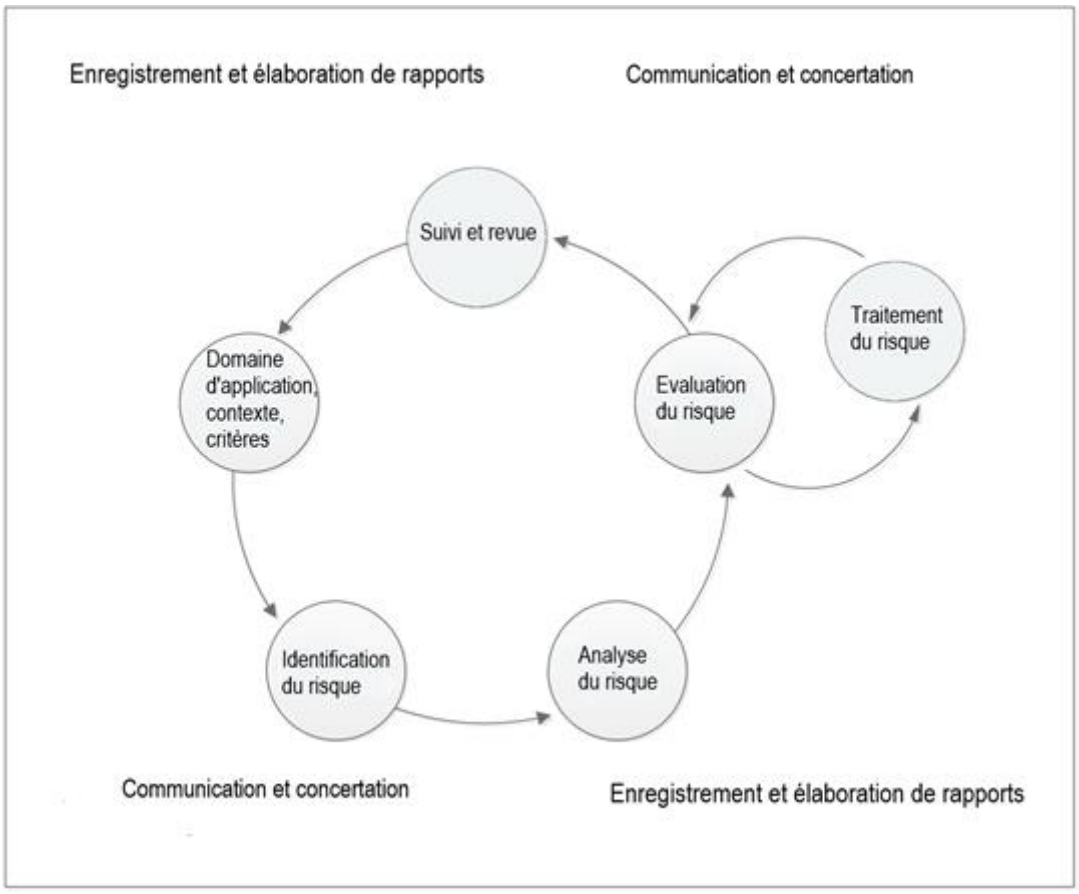



Figure 2 : Cycle de la gestion des risques dans l'action contre les mines

Les éléments centraux du cycle de la gestion des risques sont entourés des fonctions permanentes « Enregistrement et élaboration de rapports » et « Communication et concertation ».

## 7.1 Contexte, domaine d'application et critères

### 7.1.1 Compréhension du contexte

Le contexte de la gestion des risques est l'environnement externe et interne dans lequel une organisation d'action contre les mines s'efforce de définir et de réaliser ses objectifs. Dans des situations évoluant rapidement et dans les situations d'urgence, la capacité de comprendre le contexte en peu de temps et de manière exacte revêt probablement une importance particulière. L'attribution précoce de ressources adéquates permettant d'étudier, analyser et communiquer le contexte fait partie des principales responsabilités des gestionnaires de l'action contre les mines.

Les organisations d'action contre les mines devraient tenir une description précise et à jour du contexte, propre à assurer une identification, une appréciation et un traitement efficaces et efficients des risques susceptibles d'avoir une incidence positive ou négative sur la réalisation des objectifs de l'action contre les mines[1].

Lors de l'appréciation du contexte externe, les organisations d'action contre les mines devraient tenir compte, de manière non limitative, des éléments suivants :

[1] Un risque susceptible d'avoir un effet positif peut aussi être qualifié d'opportunité.

- Les facteurs sociaux, culturels, politiques, juridiques, de genre et de diversité, réglementaires, financiers, technologiques, économiques et environnementaux, à l'échelon international, national, régional ou local ;
- Les engagements contractés au titre des traités ;
- Les principaux enjeux et tendances pertinents par rapport au champ d'application des activités de l'action contre les mines ;
- Les relations, perceptions, valeurs, besoins et attentes des parties prenantes externes ;
- Les relations contractuelles ; et
- La complexité des réseaux et des dépendances.

Lors de l'appréciation du contexte interne, les organisations d'action contre les mines devraient tenir compte, de manière non limitative, des éléments suivants :

- La vision, la mission et les valeurs de l'organisation ;
- La gouvernance, la structure organisationnelle, les rôles et responsabilités ;
- La stratégie, les objectifs et les politiques ;
- La culture de l'organisation ;
- Le ou les environnements de travail ;
- La composition des effectifs, y compris la dynamique relative au genre et à la diversité ;
- Les normes, orientations et méthodologies adoptées par l'organisation ;
- Les capacités en termes de ressources et de connaissances ;
- Les données, les systèmes d'information et les flux d'information ;
- Les relations avec les parties prenantes internes, y compris leurs perceptions et leurs valeurs ;
- Les relations et engagements contractuels ; et
- Les interdépendances et interconnexions existantes.

Lors de l'appréciation du contexte, les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines devraient recourir à des outils et techniques reconnus, y compris, de manière non limitative :

- L'analyse politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale (PESTEL) ;
- L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (ou analyse SWOT - *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) ;
- Le diagramme de l'architecture de l'action contre les mines (décrit en détail à l'annexe B) ;
- Les techniques d'identification et d'analyse des parties prenantes (matrices de pouvoir et d'influence, diagrammes en oignon, analyse des interfaces, etc.) ;
- L'analyse fondée sur les sexes et sur la diversité ; et
- Les analyses d'économie politique.

### 7.1.2 Domaine d'application de la gestion des risques

Le domaine d'application de la gestion des risques dans l'action contre les mines doit être déterminé sur la base des éléments suivants :

- La portée des activités opérationnelles, administratives et de gestion mises en œuvre par les organisations d'action contre les mines concernées ;
- Une analyse exacte et actuelle du contexte externe dans lequel l'organisation d'action contre les mines intervient ;
- Une analyse exacte et actuelle du contexte interne de l'organisation d'action contre les mines ; et
- Les besoins, attentes, exigences et préférences des parties prenantes de l'action contre les mines.

Le domaine d'application doit être apte à englober tous les risques susceptibles d'avoir une incidence positive ou négative sur la capacité de l'organisation d'action contre les mines à réaliser ses objectifs.

Lors de la définition du domaine d'application de la gestion des risques, les autorités et les gestionnaires doivent prendre en compte le besoin de connectivité entre les systèmes de gestion des risques et les autres systèmes de gestion, y compris les systèmes de gestion stratégique, de gestion de l'information, de gestion de la qualité, de gestion de la sécurité, de management environnemental et de gestion axée sur les résultats.

### 7.1.3 Critères de risque

Les critères de risque permettent de décider de manière éclairée si un niveau de risque spécifié est ou non tolérable. Les critères de risque dans l'action contre les mines reflètent une combinaison de critères établis à l'échelon mondial (comme ceux qui sont liés au respect des dispositions des traités internationaux) et de critères correspondant aux valeurs, politiques et objectifs de programmes, projets et organisations d'action contre les mines particuliers.

Les critères de risque peuvent être définis dans les contrats, les protocoles d'entente, les normes, les accords d'accréditation, les politiques, les procédures et autres documents pertinents. Des critères de risque devraient être établis pour toutes les catégories des risques associés aux opérations d'action contre les mines. Ces catégories comprennent, de manière non limitative :

- La sécurité humaine ;
- La protection des biens matériels ;
- La protection et la sécurité du personnel et des bénéficiaires ;
- Les pertes et les gains financiers ;
- Les risques de réputation ;
- Les aspects liés à la gestion de programme et de projet ;
- Le respect des traités et des obligations légales ;
- Les relations et perceptions des parties prenantes (y compris les « clients ») ;
- La protection de l'environnement ; et
- La gestion de la qualité.

Les critères peuvent être établis en termes numériques et/ou narratifs (les définitions des non-conformités critiques lors de la remise à disposition des terres constituent des critères de risque, par exemple). La nature du risque et de l'incertitude est telle qu'il n'est pas toujours possible de définir les critères en termes absolus. Dans chaque cas, les autorités et les gestionnaires devraient s'efforcer d'établir des critères aussi clairs, cohérents et univoques que possible. Les critères devraient être compatibles avec les méthodes d'analyse des risques établies conformément au point 7.2.2 de la présente norme et devraient pouvoir s'appliquer aux fins de l'évaluation des risques décrite au point 7.2.3 de la présente norme.

## 7.2 Identification et appréciation du risque

### 7.2.1 Identification du risque

L'identification du risque vise à trouver, reconnaître et décrire les risques qui peuvent avoir une incidence positive ou négative sur la capacité d'un programme, d'un projet ou d'une organisation d'action contre les mines à réaliser ses objectifs. Les systèmes d'identification des risques devraient demeurer à jour et adaptés aux circonstances et conditions du moment.

Les gestionnaires de risque de l'action contre les mines devraient avoir recours à des méthodes, outils et techniques reconnus, adaptés au contexte et au domaine d'application de leur gestion des risques afin d'appuyer une identification des risques efficace et exhaustive, y compris, de manière non limitative :

- L'analyse politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale (PESTEL) ;
- L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (ou analyse SWOT - *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) ;
- Le brainstorming ;

- Les entretiens ;
- Les techniques SWIFT (*Structured « What IF » Techniques*) ;
- Les discussions de groupes thématiques ;
- Les listes de vérification ;
- Les résultats des études qui se sont penchées sur les non-conformités, les accidents, les incidents et les accidents évités de justesse ;
- Les matrices conséquences-probabilités ; et
- Les tendances des indicateurs de performance clés.

Les risques de l'action contre les mines ne se limitent pas aux risques associés à l'emplacement et à la dépollution d'engins dangereux. Si la sécurité des populations touchées et des employés de l'action contre les mines est une priorité absolue, la capacité des programmes d'action contre les mines à réaliser leurs objectifs dépend d'un grand nombre de facteurs qui vont de l'approvisionnement en équipements à la disponibilité d'un environnement sûr et/ou permissif où déployer les activités, en passant par la compétence du personnel d'encadrement et par le processus de conception des programmes et des projets. Une identification efficace des risques de l'action contre les mines devrait prendre en considération les zones d'incertitude et de risque eu égard à tous les aspects des contextes externe et interne dans lesquels le travail se déroule.

### 7.2.2 Analyse du risque

L'analyse du risque dans l'action contre les mines vise à comprendre les caractéristiques et la nature du risque, y compris le niveau de risque. Une analyse de risque doit prendre en compte les éléments suivants :

- La probabilité d'événements potentiels ;
- La nature et l'ampleur ou l'impact des conséquences ;
- Les interactions entre les risques et la complexité de ces interactions ;
- La proximité du risque (combien de temps il reste avant que le risque survienne) ;
- La durée et la volatilité des risques ;
- Les conditions propres au site ou aux circonstances ; et
- L'efficacité des moyens de maîtrise du risque existants.

L'analyse de risque peut être de nature qualitative, quantitative ou semi-quantitative. Les gestionnaires de risque de l'action contre les mines devraient travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires de l'information pour l'action contre les mines afin d'identifier les occasions de collecter des données pertinentes qui pourraient être utiles à l'analyse quantitative et statistique des risques là où une telle analyse serait envisageable et efficace.

Les gestionnaires de risque de l'action contre les mines devraient avoir recours à des méthodes, outils et techniques reconnus, adaptés au contexte et au domaine d'application de leur gestion des risques afin d'appuyer une analyse des risques efficace et exhaustive, y compris, de manière non limitative :

- Les niveaux et tendances en matière d'indicateurs de performance clés ;
- Les matrices conséquences-probabilités ;
- Les techniques SWIFT ;
- L'analyse « en nœud papillon » ; et
- L'analyse par arbre de défaillances (FTA).

### 7.2.3 Évaluation du risque

L'évaluation du risque vise à déterminer si le risque se pose à un niveau qui requiert un traitement afin de le réduire et/ou l'atténuer à un niveau résiduel tolérable. Les critères de risque sont utilisés pour éclairer les décisions quant au niveau auquel le risque devient tolérable.

L'établissement du niveau de risque qui est tolérable peut rendre compte d'une variété d'éléments d'entrée ou intrants, parmi lesquels :

- Les pratiques historiques établies ;
- La consultation des parties prenantes concernées, y compris différents groupes fondés sur des critères de genre et de diversité ;
- Les références aux décisions juridiques existantes ; et
- Les exigences documentées dans les traités, les accords et autres instruments du droit international et national.

L'évaluation du risque peut aboutir aux résultats suivants :

- Ne prendre aucune autre mesure ;
- Envisager différentes options de traitement du risque ;
- Mener une autre analyse de risque afin de mieux le comprendre ;
- Continuer d'appliquer les moyens de maîtrise du risque existants ; et/ou
- Envisager d'ajuster les buts, objectifs et autres aspects de l'activité planifiée.

### 7.3 Traitement du risque

Le traitement du risque dans l'action contre les mines vise à définir et mettre en œuvre des mesures afin de garantir que le risque demeure à un niveau tolérable, et à confirmer l'efficacité desdites mesures.

#### 7.3.1 Options pour le traitement du risque

Parmi les options de traitement du risque, on peut citer :

- Le fait d'**éviter le risque**, en renonçant à l'activité envisagée ou en évitant les circonstances qui donnent lieu au risque ;
- Le fait d'**éliminer la source du risque**, en prenant des mesures pour déplacer, détruire ou séparer d'une quelconque manière la source du risque des activités prévues ;
- Le fait de **modifier la probabilité**, en prenant des mesures pour réduire la probabilité que survienne un événement associé au risque ;
- Le fait de **modifier les conséquences**, en prenant des mesures pour réduire l'effet d'un événement sur les personnes, les biens ou les perceptions ;
- Le fait de **partager le risque**, dans l'action contre les mines le plus souvent à travers des modalités contractuelles, des accords, des partenariats ou la souscription à un contrat d'assurance ; et/ou
- Le fait d'**accepter le risque** en le considérant comme étant déjà à un niveau tolérable ou afin de mettre à profit une opportunité.

Toutes les options de traitement du risque ne seront pas appropriées ou réalisables dans tous les cas. Les différents traitements du risque ne sont pas nécessairement incompatibles. Il arrive souvent qu'une combinaison de types de traitements soit indiquée.

La mise en œuvre d'un traitement du risque peut donner lieu à un ou plusieurs nouveaux risques[2]. Les gestionnaires de risque de l'action contre les mines devraient envisager la possibilité d'induire de nouveaux risques chaque fois qu'ils prévoient de mettre en œuvre des mesures de traitement du risque.

#### 7.3.2 Risque résiduel et tolérance

Le concept du « risque subsistant après le traitement » (décrit au point 5.11) constitue une composante essentielle de tout système de gestion des risques efficace.

[2] Dans l'action contre les mines, l'exemple le plus évident est celui de la dépollution des mines et des REG qui élimine une source de danger pour la population touchée, tout en créant un nouveau risque pour les démineurs chargés du travail de dépollution.

Le « risque résiduel », en tant que concept et dans sa définition de « risque subsistant après le traitement », peut s'appliquer à tous les niveaux et à tous les aspects de la gestion de l'action contre les mines. Un risque est « tolérable » lorsque les parties prenantes sont prêtes à l'accepter, car elles sont convaincues que le risque en vaut la peine et qu'il est adéquatement maîtrisé. Par exemple, dans le domaine de l'action contre les mines, les parties prenantes acceptent volontiers le risque comme tolérable pour un démineur formé et certifié qui mène des opérations de dépollution, qui travaille pour une organisation bien gérée sur un site bien administré, qui applique des procédures techniques éprouvées et qui bénéficie de la mise en place d'un plan d'intervention d'urgence fiable. Tant que les mesures de traitement, d'atténuation ou de réduction des risques sont acceptées comme étant appropriées et sont mises en œuvre de manière adéquate et efficace, le risque subsistant après le traitement (le « risque résiduel ») associé au travail de dépollution est acceptable eu égard aux avantages qui en découlent.

Dans le cadre du processus de la remise à disposition des terres, le concept de risque résiduel est suffisamment important pour bénéficier d'une définition particulière dans la NILAM 04.10, qui le définit comme étant « le risque qui demeure après le déploiement de tous les efforts raisonnables pour identifier, délimiter et éliminer la présence ou écarter tout soupçon de la présence d'engins explosifs au moyen de l'enquête non technique, de l'enquête technique et/ou de la dépollution ». La définition suppose donc que lorsque « tous les efforts raisonnables ont été déployés », le risque résiduel est admissible. Dans ce cas, le concept de « tous les efforts raisonnables » donne aux organisations et institutions de l'action contre les mines des indications directes sur la forme de traitement nécessaire pour garantir un risque résiduel tolérable. Les processus d'accréditation, d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité, conformes aux NILAM 07.12, 07.30 et 07.40, sont mis en œuvre afin de confirmer que tous les efforts raisonnables ont été accomplis et que le risque résiduel est tolérable.

Les mêmes principes s'appliquent à tous les processus de gestion des risques. Il faudrait apprécier et évaluer le niveau de risque après le traitement par rapport à des critères établis (conformément au point 7.1.3). Si le niveau de risque après le traitement (le risque résiduel) est tolérable, il n'est pas nécessaire de prendre d'autres mesures. Si le risque résiduel n'est pas tolérable, les autorités et les gestionnaires doivent alors envisager et mettre en œuvre d'autres options de traitement jusqu'à ce que le risque résiduel ait été réduit à un niveau tolérable.

Dans l'action contre les mines, les aspects liés au risque résiduel et à la tolérance au risque sont aussi examinés dans les dispositions des traités internationaux, entre autres :

- La Convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction ;
- La Convention sur les armes à sous-munitions ;
- La Convention sur certaines armes classiques ;
- La Convention relative aux droits des personnes handicapées ; et
- Les autres traités, conventions et instruments juridiques qui pourraient s'appliquer en fonction du lieu et du moment où les activités d'action contre les mines sont entreprises et en fonction de la nature de ces dernières.

Les processus décisionnels de l'action contre les mines reposent sur la mise en œuvre des principes et des processus exposés dans la présente norme et doivent répondre aux exigences des traités internationaux applicables.

### 7.4 Propriété et responsabilité du risque

Le propriétaire du risque est « la personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer ». (ISO 27001:2014). Dans l'action contre les mines, la propriété du risque est souvent sous-entendue ou implicite et repose sur des traditions et pratiques historiques, mais elle peut aussi être précisée dans les documents suivants :

- Les descriptions de poste ;
- Les cahiers des charges ;

- Les contrats ;
- Les protocoles d'accord ;
- Les accords d'accréditation ;
- Les normes et la législation ; et
- D'autres documents opérationnels et juridiques.

La responsabilité de veiller à ce que les risques soient identifiés, évalués, maîtrisés et revus est essentielle à tout système de gestion des risques efficace. C'est dans le cadre de l'appréciation du contexte décrite au point 7.1.1 de la présente norme qu'il faudrait évaluer sans ambiguïté quelles sont les responsabilités précises en matière de gestion des risques aux différents niveaux et dans les différentes composantes de l'action contre les mines.

Les autorités, les organisations et les gestionnaires de l'action contre les mines devraient faire en sorte que les responsabilités et pouvoirs en matière de gestion des risques soient clairement définis et que les processus de suivi confirment que lesdites responsabilités sont bien assumées.

Le terme « responsabilité » désigne toute responsabilité, devoir ou obligation légale auxquels peuvent être soumis un pays, une organisation ou une personne. La responsabilité eu égard à un effet néfaste tel qu'un accident ou la découverte d'un engin passé inaperçu dans une zone est normalement liée au non-respect d'une politique ou d'une procédure convenue.

La mise en œuvre d'un système de gestion des risques exhaustif et efficace devrait garantir que les risques associés à la responsabilité légale sont maintenus à un niveau acceptable. On trouvera dans la NILAM 07.11 des orientations concernant les questions de risque et de responsabilité dans le cadre des opérations de remise à disposition des terres.

### 7.5 Suivi du risque

Les processus de gestion des risques devraient être surveillés conformément à la NILAM 07.40 *Supervision des organisations d'action contre les mines*. Il conviendrait d'établir, de tenir à jour et de surveiller des indicateurs applicables à l'efficacité de la gestion des risques. Parmi les indicateurs de risque pertinents, on peut citer :

- La fréquence, le type et la gravité des accidents et des incidents ;
- La fréquence, le type et la gravité des non-conformités en matière de qualité ;
- La fréquence, le type et la gravité des non-conformités et incidents en matière d'environnement ;
- Les plaintes et autres retours d'information formulés par les parties prenantes ;
- La valeur financière des biens perdus, endommagés et volés ; et
- Les écarts enregistrés par les programmes et les projets par rapport aux plans prévus.

Les gestionnaires de l'action contre les mines devraient identifier et établir d'autres indicateurs pertinents en fonction de la portée et du contexte des opérations mises en œuvre par l'organisation d'action contre les mines.

### 7.6 Revue du risque

La revue du risque achève le cycle de gestion du risque et constitue le principal facteur qui déterminera la fréquence de fonctionnement du cycle de gestion du risque. Dans les cas où certains aspects des contextes interne et externe changent souvent et sensiblement, les revues de risque devraient avoir lieu à une fréquence plus élevée.

Les revues de risque devraient être entreprises :

- En réponse à d'importants changements dans le contexte ;
- En réponse aux résultats des études sur les accidents, incidents, accidents évités de justesse et aux conclusions des analyses des causes profondes à la suite de non-conformités, etc. ;

- À des intervalles appropriés en fonction des circonstances et conditions du moment, mais au moins une fois par année.

### 7.7 Enregistrement, élaboration de rapports et communication

Les systèmes de gestion des risques de l'action contre les mines devraient prévoir une documentation suffisante pour :

- Définir le contexte, le domaine d'application et les critères de risque ;
- Décrire de façon détaillée les procédures de gestion des risques ; et
- Tenir à jour des preuves documentées (conformément au chapitre 6 de la présente norme) démontrant que le système de gestion des risques est mis en œuvre avec efficacité.

La documentation peut comprendre les politiques, procédures et enregistrements directement associés à la gestion des risques, ainsi que des références à une documentation pertinente en provenance d'autres éléments des systèmes de gestion généraux de l'action contre les mines, par exemple ceux chargés de :

- La gestion de la qualité ;
- La gestion de la santé et de la sécurité au travail ;
- Le management environnemental ;
- La gestion stratégique ;
- La gestion de l'information ; et
- La gestion axée sur les résultats.

Les exigences en matière d'élaboration de rapports sur les aspects liés à la gestion des risques de l'action contre les mines devraient être décrites au niveau approprié dans :

- Les normes nationales de l'action contre les mines (NNLAM) ;
- Les accords d'accréditation ;
- Les accords avec les donateurs ;
- Les procédures organisationnelles permanentes (POP) des organisations ; et
- Tout autre document pertinent.

Les informations nécessaires à l'amélioration continue de la gestion des risques de l'action contre les mines devraient être communiquées aux parties prenantes concernées aussi largement que possible, en tenant compte de toute limitation associée aux contraintes contractuelles, commerciales et autres contraintes juridiques.

## 8. Responsabilités

### 8.1 Autorité nationale de l'action contre les mines ou organe de coordination national

L'ANLAM ou l'organisation qui agit en son nom doit :

a) Établir, communiquer et tenir à jour des politiques, des critères et/ou d'autres lignes directrices concernant la gestion des risques de l'action contre les mines dans le cadre du programme d'action contre les mines ;

b) Veiller à ce que les organisations qui travaillent dans le cadre du programme d'action contre les mines mettent en place des systèmes de gestion des risques qui soient efficaces et adaptés aux circonstances et conditions du moment ;

c) Préciser les normes nationales et fournir des lignes directrices pour la gestion des risques dans les organisations d'action contre les mines et lors des activités d'action contre les mines ;

d) Examiner la gestion des risques mise en œuvre dans le programme d'action contre les mines à des intervalles adaptés à la situation du moment, et dans tous les cas à des intervalles inférieurs ou égaux à douze mois ;

e) Faire en sorte que des mesures de suivi appropriées soient prises à la lumière des conclusions et recommandations issues des revues de gestion du risque entreprises dans le programme d'action contre les mines ; et

f) Surveiller l'efficacité de la gestion des risques mise en œuvre par les organisations d'action contre les mines et leurs unités subordonnées, conformément à la NILAM 07.40.

### 8.2 Organisations d'action contre les mines

Les organisations d'action contre les mines doivent :

a) Mettre en place et maintenir un système de gestion des risques efficace et documenté ;

b) Établir des politiques, des processus et des procédures de gestion des risques adaptés à la portée des activités de l'organisation concernée et conformes aux politiques et critères de gestion des risques établis par l'ANLAM ;

c) Mettre en œuvre des pratiques de gestion et des procédures opérationnelles et de gestion des risques aptes à garantir la réalisation efficace et efficiente des objectifs ;

d) Tenir à jour une documentation (y compris les POP et autres procédures écrites), des rapports, des enregistrements et autres données sur leurs activités, et en garantir l'exactitude et la validité conformément à la NILAM 07.40.

En l'absence d'ANLAM ou d'une autre autorité, l'organisation d'action contre les mines devrait prendre en charge d'autres responsabilités, parmi lesquelles :

a) Convenir avec le donateur (ou le client) d'un système permettant de gérer les risques des activités d'action contre les mines ; et

b) Aider le pays hôte, lors de l'établissement d'une ANLAM, à élaborer des normes nationales pour la gestion des risques.

### 8.3 Donateurs, clients et autres parties prenantes

Les organisations qui passent des contrats pour des opérations d'action contre les mines ou qui financent de telles opérations doivent :

a) Préciser en des termes clairs et univoques quels sont leurs critères de gestion des risques et autres exigences aux organisations d'action contre les mines et obtenir leur accord à ce sujet ;

b) Inclure des précisions relatives à leurs exigences en matière de gestion des risques ou, en l'absence d'ANLAM, relatives aux exigences établies par l'ONU ou par tout autre organisme international approprié, dans les contrats, les protocoles d'accord et autres documents pertinents.

**Annexes**

A. Références normatives
B. Outils pour la gestion des risques (informative)
C. Analyse de la menace et évaluation de la menace dans les environnements touchés par des engins explosifs improvisés (EEI)

# Annexe A
(normative)
# Références

Les documents normatifs ci-dessous contiennent des clauses qui, par la référence qui y est faite dans le présent texte, constituent des dispositions de cette partie de la norme. En ce qui concerne les références datées, il ne sera pas tenu compte des amendements ultérieurs à ces publications, ni des révisions qui y ont été effectuées. Cependant, il serait judicieux que les parties à des accords qui se réfèrent à cette section de la norme étudient la possibilité d'appliquer les éditions les plus récentes des documents normatifs indiqués ci-dessous. Quant aux références non datées, l'édition qui fait foi est la plus récente du document normatif auquel il est fait référence. Les membres de l'ISO et du CEI conservent dans leurs archives les normes ISO et EN en vigueur :

a) NILAM 04.10 Glossaire des termes et abréviations concernant l'action contre les mines ;

b) NILAM 07.11 Remise à disposition des terres ;

c) NILAM 07.12 Gestion de la qualité dans l'action contre les mines ;

d) NILAM 07.13 Management environnemental pour l'action contre les mines ;

e) NILAM 07.30 Accréditation des organisations d'action contre les mines ;

f) NILAM 07.40 Supervision des organisations d'action contre les mines.

# Annexe B
(informative)
# Outils pour la gestion des risques

La présente annexe fournit de brèves directives concernant l'utilisation de plusieurs outils parmi les plus largement applicables et les plus couramment employés pour soutenir la mise en œuvre du processus de gestion des risques. Il existe beaucoup d'autres outils et les gestionnaires de risque de l'action contre les mines sont invités à étudier les options disponibles, à faire usage des orientations données dans d'autres publications ou publiées en ligne et à appliquer les outils les plus adaptés aux besoins de leurs projets et de leurs programmes.

Le guide *ISO 31010:2009 Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques* (en cours de révision par l'ISO en vue d'une mise à jour en février 2019) fournit une liste exhaustive d'outils, avec leurs avantages et leurs inconvénients, et explique comment les mettre en œuvre.

Les outils décrits dans la présente annexe peuvent s'appliquer à différents éléments du cycle de la gestion des risques dans l'action contre les mines, comme suit :

| Nº Réf. | Outil | Contexte/domaine d'application | Identification du risque | Analyse du risque | Évaluation du risque | Traitement du risque | Revue du risque |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| B.1 | Registre des risques | X | X | X | X | X | X |
| B.2 | PESTEL | X | X | | | | |
| B.3 | SWIFT | | X | X | X | | |
| B.4 | SWOT | X | X | | | X | |
| B.5 | Architecture de l'action contre les mines | X | | | | | |
| B.6 | Matrice conséquences/probabilités | | | X | X | | |
| B.7 | Analyse en « nœud papillon » | | | X | X | X | |

## B.1 Registre des risques

Le registre des risques constitue le principal moyen d'enregistrer les risques qui ont été identifiés, les évaluations relatives à leur importance, les informations concernant les mesures de traitement et les preuves démontrant que des revues ont été réalisées.

Le registre des risques devrait être géré comme un document contrôlé conformément au chapitre 19 de la NILAM 07.12.

Les gestionnaires de l'action contre les mines peuvent choisir d'adapter et de modifier la présentation du registre des risques pour prendre en compte les politiques, les exigences et circonstances liées à leurs propres organisations d'action contre les mines, mais il est recommandé que tout registre des risques comprenne au moins :

- Les coordonnées de l'organisation, du programme ou du projet qui tient le registre des risques ;
- Les coordonnées et la fonction de la personne qui est chargée de veiller à ce que le système de gestion des risques soit mis en œuvre de manière efficace ;
- La date à laquelle le registre des risques a été revu pour la dernière fois ;
- Pour chaque risque :
    - Une référence identifiant le risque ;
    - Une catégorie de risque (p.ex. politique, économique, pour la sécurité, pour l'environnement, etc.) ;
    - Une description du risque (p.ex. accident de la route, explosion accidentelle sur un site de stockage de munitions, etc.) ;
    - Une évaluation de la probabilité de l'événement posant un risque ;
    - Une évaluation de la gravité des conséquences de l'événement posant un risque ;
    - Une évaluation du niveau de risque ;
    - Les mesures de traitement du risque (atténuation, réduction) associées au risque ;
    - Les coordonnées et la fonction de la personne chargée de veiller à ce que les mesures de traitement du risque soient mises en œuvre de manière efficace ;
- La date de la prochaine revue du registre (il est à remarquer que certains accidents, incidents ou autres événements importants peuvent entraîner une revue du registre des risques plus tôt que prévu).

Les organisations peuvent vouloir inclure d'autres informations afin de rendre compte de leurs propres systèmes de gestion généraux et de l'application d'autres systèmes reconnus de gestion des risques. Certaines organisations choisissent d'inclure des informations relatives au niveau de risque avant et après la mise en œuvre des mesures de traitement du risque.

Le contenu du registre des risques devrait être compatible avec le domaine d'application du système de gestion des risques défini par les gestionnaires de risque de l'action contre les mines responsables.

Le registre des risques peut être constitué d'un simple tableau (dans une application de traitement de texte ou de feuille de calcul), d'une base de données dynamique, ou il peut être conservé dans une application spécifiquement conçue pour la gestion des risques, dont beaucoup sont disponibles en ligne.

Il faudrait utiliser des journaux ou d'autres systèmes de rappel pour garantir que les revues de risque seront menées à des intervalles appropriés (conformément au point 7.6 de la présente norme).

## B.2 Analyse PESTEL

Lorsque l'on tente de comprendre le contexte, il importe d'adopter une approche complète et ouverte afin de garantir que les sources de risques et risques potentiellement significatifs mais inhabituels ne seront pas négligés, ignorés ou oubliés. L'outil PESTEL permet d'identifier les facteurs externes qui influencent un programme, une organisation ou un projet, ainsi que les décisions qui sont prises quant aux objectifs et à la manière de les réaliser.

L'acronyme PESTEL correspond aux éléments suivants :

- **Politique**, y compris au niveau national, régional, local, gouvernemental, institutionnel, etc. ;
- **Économique**, y compris commercial et financier ;
- **Social**, y compris les communautés locales, les ressources humaines et les aspects culturels ;
- **Technique**, y compris les aspects opérationnels et technologiques ;
- **Environnemental**, y compris l'environnement naturel et construit ; et
- **Légal**, y compris au niveau national, international, humanitaire, les autres lois, règlements, normes, etc.

### À quoi sert l'outil

L'approche PESTEL peut servir d'aide-mémoire ou de liste de vérification afin d'aider à identifier les parties prenantes ou intéressées (dans le cadre de la description du contexte d'une organisation, d'un projet ou d'un programme d'action contre les mines) et elle peut également servir de cadre pour l'identification des risques.

Note : L'analyse PESTEL peut aussi être utile en appui à beaucoup d'autres outils de gestion.

### Comment l'utiliser

L'analyse PESTEL peut être utilisée lors de réunions de groupes et pour soutenir les études sur documents et autres analyses des risques, systèmes, sujets, questions ou événements précis.

Compréhension du contexte et du domaine d'application :

- On détermine quel sera l'objet de l'analyse (la totalité d'un système, l'élaboration d'un nouveau règlement, les opérations d'une organisation, une activité, une tâche, etc.) ;

- On décide s'il est nécessaire de diviser l'analyse en plusieurs niveaux :

    - Local, régional, national et international ;
    - Stratégique, opérationnel et technique ; et
    - L'éducation au risque, la remise à disposition des terres, la sécurité physique et la gestion des stocks, etc.

- On dresse la liste des parties prenantes, parties intéressées ou aspects pertinents par rapport au domaine d'application de l'analyse sous chaque rubrique PESTEL ; et

- On étudie la possibilité d'associer d'autres renseignements à chaque entrée, par exemple les attentes, les exigences, les préférences, etc.

Identification du risque :

- On détermine quel sera l'objet de l'analyse (un élément organisationnel, une activité, un équipement, etc.) ; et

- On dresse la liste des risques sous chacune des rubriques PESTEL.

**Avantages et limites**

L'analyse PESTEL constitue un moyen largement applicable et facile à utiliser qui encourage les utilisateurs à identifier et envisager des enjeux, des aspects et des conséquences susceptibles de dépasser le champ de leurs expériences ou de leur attention au cours de leurs activités normales quotidiennes.

Étant donné qu'elle se concentre sur les environnements et contextes externes, l'approche PESTEL est peu adaptée à l'analyse des facteurs internes aux organisations. Si le domaine d'application de l'analyse n'est pas défini avec précision (et si l'analyse reste dans les limites du domaine d'application), l'approche PESTEL peut devenir difficile à gérer en raison d'un excès d'informations difficiles à analyser et à comprendre.

## B.3 Analyse SWIFT

Les questions « Et si... » font partie du cours normal de nombreux processus de gestion des risques, parfois dans le cadre d'un exercice plus général de brainstorming. La technique SWIFT (*Structured « What-IF » Technique*) offre une approche plus structurée qu'un simple brainstorming pour identifier et comprendre les risques. Elle permet aux participants d'un processus de gestion des risques de réfléchir en profondeur aux conséquences de scénarios pertinents pour les organisations et leurs activités.

**À quoi sert l'outil**

La technique SWIFT peut s'appliquer à presque toutes les évaluations de risques. Elle est utile pour l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques. Les résultats de l'analyse SWIFT peuvent aussi guider la mise en place de mesures de traitement des risques. On utilise souvent l'approche SWIFT pour envisager les conséquences d'un changement dans une situation.

**Comment l'utiliser**

Il faut d'abord identifier le processus, la procédure ou l'aspect à évaluer. Avant le début de la séance ou de l'étude SWIFT, un responsable ou facilitateur désigné prépare une liste de mots ou de phrases incitatifs (qui peuvent avoir déjà été utilisés auparavant ou qui ont été élaborés pour refléter l'orientation spécifique de la séance ou de l'étude en question). Les phrases SWIFT comprennent généralement les expressions suivantes :

- Et si ...?
- Que se passerait-il si …?
- Quelqu'un ou quelque chose pourrait-il ….?
- Est-il jamais arrivé que quelqu'un ou quelque chose ….?

Le but est d'encourager les participants à la séance ou à l'étude SWIFT à explorer les scénarios potentiels, à réfléchir sérieusement aux événements qui pourraient déboucher sur ces scénarios, ainsi qu'aux conséquences des risques qui pourraient en résulter. Durant l'atelier SWIFT, il faudrait discuter et convenir du contexte associé au processus, à la procédure ou au changement. Le facilitateur demande alors aux participants d'évoquer :

- Les risques et dangers connus ;
- Les expériences antérieures, y compris les incidents, les accidents et autres problèmes ;
- Les moyens de maîtrise des risques existants et connus et leur efficacité ;
- Les POP, aide-mémoires, listes de vérification et autres lignes directrices documentées associées ; et
- Les normes et exigences juridiques, réglementaires et autres associées.

Dans l'analyse SWIFT, on résume et on enregistre chaque risque identifié par les participants (on peut utiliser à cet effet un registre de risques tel que celui qui est recommandé dans la présente annexe), avec une description de ses causes, de ses conséquences et du traitement qui a été mis en place.

Note : Le diagramme d'Ishikawa, aussi appelé « diagramme en arête de poisson » ou « diagramme de causes et effets » ou encore « diagramme des 5M », peut aider à explorer les aspects liés aux causes profondes des risques identifiés.

Les participants à l'analyse SWIFT réfléchissent à l'efficacité des moyens de maîtrise actuels et, si nécessaire, conviennent d'un plan d'action (ce qui doit être accompli, par qui et à quel moment) afin de mettre en œuvre d'autres moyens. Il peut être utile d'envisager d'autres questions « Et si… ? » à ce stade de la discussion.

**Avantages et limites**

L'analyse SWIFT peut être un moyen rapide et efficace de cibler des aspects importants des opérations et des activités. Il s'agit d'un outil souple qui peut s'appliquer à beaucoup d'activités, de processus, de systèmes et de procédures. L'approche SWIFT met à profit l'expérience des gestionnaires, des employés et des autres parties prenantes concernées et permet de produire des plans d'action clairs visant à améliorer le traitement des risques.

Les avantages de l'analyse SWIFT dépendent généralement de la compétence du responsable ou facilitateur de l'évaluation des risques, ainsi que des connaissances des participants. Si l'équipe ne parvient pas à identifier et à poser les questions pertinentes, elle peut passer à côté de problèmes potentiels. En règle générale, l'approche SWIFT aboutit à des résultats qualitatifs plutôt que quantitatifs.

### B.4 Analyse SWOT

**À quoi sert l'outil**

L'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM), permet d'aider les gestionnaires de l'action contre les mines à comprendre des aspects importants du contexte interne et du contexte externe dans lesquels ils travaillent. Une analyse SWOT avancée peut contribuer à la mise au point de mesures appropriées de traitement des risques.

L'analyse SWOT produit les meilleurs résultats lorsqu'elle est menée par un groupe ou une équipe comprenant des représentants d'une sélection aussi large que possible des parties prenantes.

L'analyse SWOT constitue un outil fondamental du processus de planification stratégique et peut s'appliquer à une variété d'autres processus organisationnels, commerciaux et de planification.

**Comment l'utiliser**

#### B.4.1 Approche SWOT de base pour l'analyse contextuelle et l'identification des risques

**Forces**

Les points forts découlent de facteurs internes. Parmi les questions qui permettent d'identifier les points forts sous-jacents, on peut citer :

- Parmi nos activités, que faisons-nous de bien ?
- Quels sont les volets de nos activités qui nous rendent attractifs pour nos partenaires, nos clients, nos donateurs, nos bénéficiaires ?

- Quels sont les biens et les ressources à notre disposition dont nous ne pourrions pas nous passer ?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus contribué à notre succès ?
- Quels avantages offrons-nous par rapport à d'autres organisations ou programmes ?
- Quels sont nos points forts aux yeux de nos parties prenantes ?
- Quels équipements, compétences, techniques ou méthodes spécialisés utilisons-nous ?

**Faiblesses**

Les points faibles découlent également de facteurs internes. Parmi les questions qui permettent d'identifier les points faibles, on peut citer :

- Quels sont les aspects, processus ou éléments qui doivent être améliorés de toute urgence ?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus contribué à nos échecs ou à nos problèmes ?
- Quelles sont les contraintes qui nous empêchent de nous améliorer, de nous développer ou de changer le cours des choses ?
- Quels sont les facteurs qui ont contribué à nous faire perdre des appels d'offres, des possibilités, des clients, des donateurs, etc. ?

**Possibilités**

Les possibilités, ou opportunités, découlent du contexte externe. Parmi les questions liées aux possibilités, on peut citer :

- Que pourrions-nous faire que nous ne faisons pas encore ?
- Y-a-t-il dans le contexte externe des changements susceptibles d'offrir des occasions favorables ?
- Pourrions-nous répondre à des exigences que d'autres organisations ont des difficultés à satisfaire ?
- Méritons-nous pleinement la confiance que placent en nous nos parties prenantes externes et répondons-nous pleinement à leurs besoins ?

**Menaces**

Les menaces découlent du contexte externe. Parmi les questions liées aux menaces, on peut citer :

- Quels sont les facteurs externes qui pourraient entraver, de manière permanente ou temporaire, notre capacité à travailler ?
- Quels sont les facteurs externes qui pourraient nous empêcher de travailler avec efficacité ?
- Y-a-t-il, dans la situation en matière de sécurité, des changements et des tendances qui pourraient nous gêner ou nous empêcher de travailler et de réaliser nos objectifs ?
- Y-a-t-il, dans le paysage politique, économique ou juridique, des changements qui pourraient avoir des incidences négatives pour nous ?

- Y-a-t-il des changements sociaux ou culturels qui pourraient avoir un impact négatif sur notre capacité à réaliser nos objectifs de manière efficace et efficiente ?

Les gestionnaires de l'action contre les mines devraient soulever d'autres questions concernant le domaine d'application de leurs activités et les risques dont ils assument la responsabilité.

Les résultats de l'analyse SWOT sont souvent présentés dans une simple matrice :

| | **Utiles** (à la réalisation des objectifs) | **Nuisibles** (à la réalisation des objectifs) |
|---|---|---|
| **Internes** (attributs de l'organisation) | *Forces :* | *Faiblesses :* |
| **Externes** (attributs du contexte) | *Possibilités :* | *Menaces :* |

### B.4.2 Analyse SWOT avancée et traitement des risques

Dans une analyse SWOT avancée, on étudie les relations entre les quatre composantes de l'analyse afin de :

- Exploiter les possibilités en utilisant les points forts ; et
- Réduire les points faibles qui pourraient faire des menaces une réalité.

Les résultats de cette analyse peuvent être présentés dans une matrice similaire :

| | **Forces** | **Faiblesses** |
|---|---|---|
| **Possibilités** | *Comment utiliser les points forts pour exploiter les possibilités ?* | *Comment dépasser les points faibles qui nous empêchent d'exploiter les possibilités ?* |
| **Menaces** | *Comment utiliser les points forts pour réduire la probabilité et l'impact des menaces ?* | *Comment dépasser les points faibles qui peuvent faire des menaces une réalité ?* |

Les mesures qui découlent de l'analyse SWOT avancée constituent des traitements des risques. Elles réduisent la probabilité de survenue d'événements négatifs, augmentent la probabilité de survenue d'événements positifs, elles réduisent les conséquences négatives et favorisent les conséquences positives.

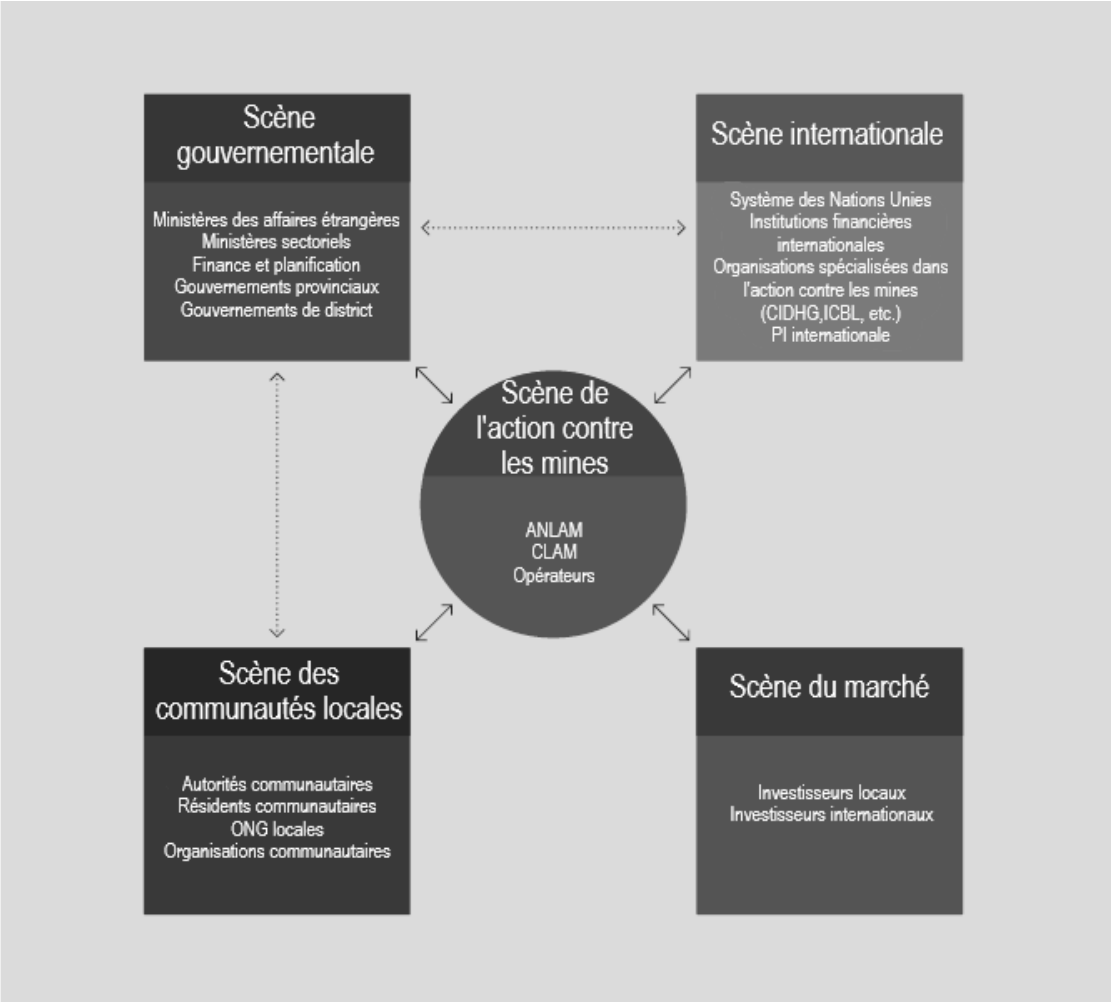
**Avantages et limites**

L'analyse SWOT est facile à réaliser et toute personne ayant une bonne compréhension de l'organisation ou de l'élément étudié peut la mettre en œuvre. L'analyse SWOT aide les parties prenantes à mieux comprendre un programme ou une organisation et peut s'inscrire dans l'élaboration des buts et des objectifs afin d'appuyer l'amélioration et le succès des opérations.

L'analyse SWOT n'apporte pas de solutions en elle-même et ne permet pas d'identifier les mesures qui doivent être mises en œuvre en priorité. Elle risque aussi de produire un grand nombre d'informations pas toujours utiles. L'analyse SWOT doit s'inscrire dans un processus plus large de gestion des risques. Il peut être difficile de déterminer à quelle catégorie appartiennent certains facteurs.

## B.5 Architecture de l'action contre les mines

Le diagramme de l'architecture de l'action contre les mines fournit un aperçu succinct des principales catégories de parties prenantes associées à l'action humanitaire contre les mines et des liens qui les unissent.




### À quoi sert l'outil

L'outil permet d'encourager les gestionnaires de risques, les planificateurs et les participants aux réunions à conserver une perspective large lorsqu'ils identifient les parties prenantes dans le cadre de l'appréciation du contexte externe et lorsqu'ils examinent l'influence des parties prenantes sur les enjeux de l'action contre les mines ou leur vulnérabilité face à ces enjeux.

### Comment l'utiliser

Il convient de donner aux participants à la réunion une copie du diagramme de l'architecture et de leur demander d'identifier les parties prenantes propres à leurs organisations, leurs programmes ou leurs projets sur les différentes « scènes ». Les résultats peuvent être rassemblés dans un tableau reprenant les titres de chaque scène comme intitulés de colonne.

Le diagramme de l'architecture peut être utilisé conjointement à une analyse PESTEL (point B.2 de la présente annexe) pour identifier et associer les risques liés à chaque scène, ou pour identifier et associer les parties prenantes de chaque scène.

Ce diagramme peut s'avérer utile comme outil de soutien lors de la mise en œuvre d'une grande variété d'autres analyses aux niveaux stratégique, organisationnel, opérationnel et technique lorsqu'il convient de favoriser et de conserver une perspective large.

**Avantages et limites**

Le diagramme de l'architecture fournit aux gestionnaires et aux participants aux réunions un aide-mémoire simple qui les aide à identifier les parties prenantes à tous les niveaux du secteur de l'action humanitaire contre les mines, plutôt qu'uniquement celles qu'ils connaissent le mieux. Ceci peut s'avérer particulièrement utile lorsque l'on travaille au niveau stratégique, mais également lorsque l'on étudie des aspects plus opérationnels ou techniques susceptibles d'avoir une influence sur des questions, ou d'être influencés par des questions que soulèvent les parties prenantes et qui sont hors du champ de vision immédiat des gestionnaires.

Le diagramme de l'architecture offre un aperçu global du secteur de l'action humanitaire contre les mines. Pour tirer toute la valeur d'un quelconque processus d'analyse des parties prenantes, les gestionnaires et les participants aux réunions peuvent devoir analyser beaucoup plus en détail les différentes scènes concernées.

## B.6 Matrice conséquences-probabilités

Les matrices conséquences-probabilités sont largement utilisées pour la gestion des risques. La présente annexe ne prétend ni n'impose que l'on adopte les exemples cités dans le même format que celui dans lequel ils sont présentés ci-dessous. Les gestionnaires de risques de l'action contre les mines devraient adapter l'outil afin qu'il cadre au mieux avec leurs propres circonstances et exigences.

**À quoi sert l'outil**

Les matrices conséquences-probabilités ne livrent généralement pas d'indications irréfutables concernant le niveau de risque, mais offrent une structure qui permet de comparer et de classer les différents risques. Ces matrices constituent un outil de sélection préliminaire permettant de distinguer les risques qui nécessitent un traitement supplémentaire de ceux qui n'en ont pas besoin (parce qu'ils se trouvent déjà à un niveau tolérable). Elles contribuent à l'adoption d'une approche commune de la compréhension, de l'appréciation et de l'évaluation du risque à tous les niveaux d'une organisation. Les critères de risque, relatifs au niveau de risque qui doit être traité, qui peut être traité ou qui ne doit pas être traité, devraient refléter les circonstances dans lesquelles travaille l'organisation et ses attitudes à l'égard des risques.

Les matrices conséquences-probabilités peuvent s'appliquer à n'importe quelle catégorie de risque (politique, environnemental, de sécurité, etc.), mais il faudra dans chaque cas apporter des descriptions différentes des niveaux associés aux échelles de la matrice.

**Comment l'utiliser**

**Structure de la matrice conséquences-probabilités**

La matrice conséquences-probabilités est un tableau à double entrée : une entrée pour la probabilité ou vraisemblance d'un événement et l'autre pour la gravité ou conséquence de l'événement. Les échelles peuvent correspondre à n'importe quel nombre de niveaux, mais le plus souvent, il y en a 3, 4, 5 ou 6. Les échelles peuvent inclure des descriptions narratives ou quantitatives.

À l'intérieur de la matrice, des niveaux de risque sont définis pour chaque combinaison de résultats. La matrice peut être conçue pour donner plus de poids à la probabilité ou à la conséquence, ou elle peut être symétrique. Les niveaux de risque peuvent être liés à des règles de décision concernant la nécessité pour la direction de prendre des mesures pour traiter le risque et concernant d'autres facteurs, comme la vitesse à laquelle les mesures doivent être mises en œuvre.

### Utilisation de la matrice conséquences-probabilités

Le tableau ci-dessous fournit un exemple d'échelles de cotation d'une matrice conséquences-probabilités liée à la sécurité humaine. Des matrices similaires devraient être établies pour d'autres catégories de risques, avec d'autres échelles pour la gravité et, si nécessaire, la probabilité.

| | Gravité | Description | | Probabilité | Description |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Retards | Dommages pour le matériel, réaménagement de l'accès au site. | **1** | Pratiquement impossible | Il est presqu'impossible que l'événement se produise. |
| **2** | Blessures légères | Griffes et ecchymoses, brûlures superficielles, foulures et entorses, fractures des doigts, vertiges, coupures, égratignures. | **2** | Très peu probable | L'événement n'est jamais arrivé ou il est très rare. On ne s'attend pas à ce qu'il se produise. |
| **3** | Une blessure grave | Fractures de la main, du poignet, de la cheville, brûlures graves, perte de conscience, amputation des doigts, perte temporaire de la vue ou de l'ouïe. | **3** | Peu probable | Nous savons que cet événement s'est déjà produit. Nous reconnaissons qu'il pourrait se produire, mais nous ne pensons pas que ce sera le cas. |
| **4** | Blessures graves multiples | Une personne souffrant de plusieurs blessures graves, plusieurs personnes souffrant d'une ou de plusieurs blessures graves. | **4** | Possible | Cet événement n'arrive que rarement, mais il pourrait se produire, il est de l'ordre du possible. |
| **5** | Décès | Un mort ou un nombre réduit de morts. | **5** | Probable | Il est relativement probable que cet événement se produira. |
| **6** | Décès multiples | Un grand nombre de morts. | **6** | Très probable | Cet événement se produit fréquemment. Nous nous attendons à ce qu'il se produise. |

Dans certains cas, il peut être possible d'associer des échelles de risque à pourcentage numérique à la probabilité des risques ou événements, bien que cela ne soit souvent pas possible dans les situations liées à l'action contre les mines. Les gestionnaires de risque de l'action contre les mines devraient coopérer avec les gestionnaires de l'information pour identifier les aspects qui pourraient se prêter à une analyse quantitative.

La matrice probabilités-conséquences ci-dessous constitue un exemple de la manière dont on peut combiner deux échelles et les associer à des niveaux de risque (Faible, Faible-Moyen, Moyen, Moyen-Élevé et Élevé). Ces matrices sont souvent dotées d'un système de code de couleurs qui permet d'en améliorer la clarté.

| | | Probabilité | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Gravité | 1 | F-M | M | M-É | É | É | É | 1 |
| | 2 | F-M | M | M | M-É | É | É | 2 |
| | 3 | F | F-M | M | M | M-É | É | 3 |
| | 4 | F | F | F-M | M | M | M-É | 4 |
| | 5 | F | F | F | F-M | M | M | 5 |
| | 6 | F | F | F | F | F-M | F-M | 6 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

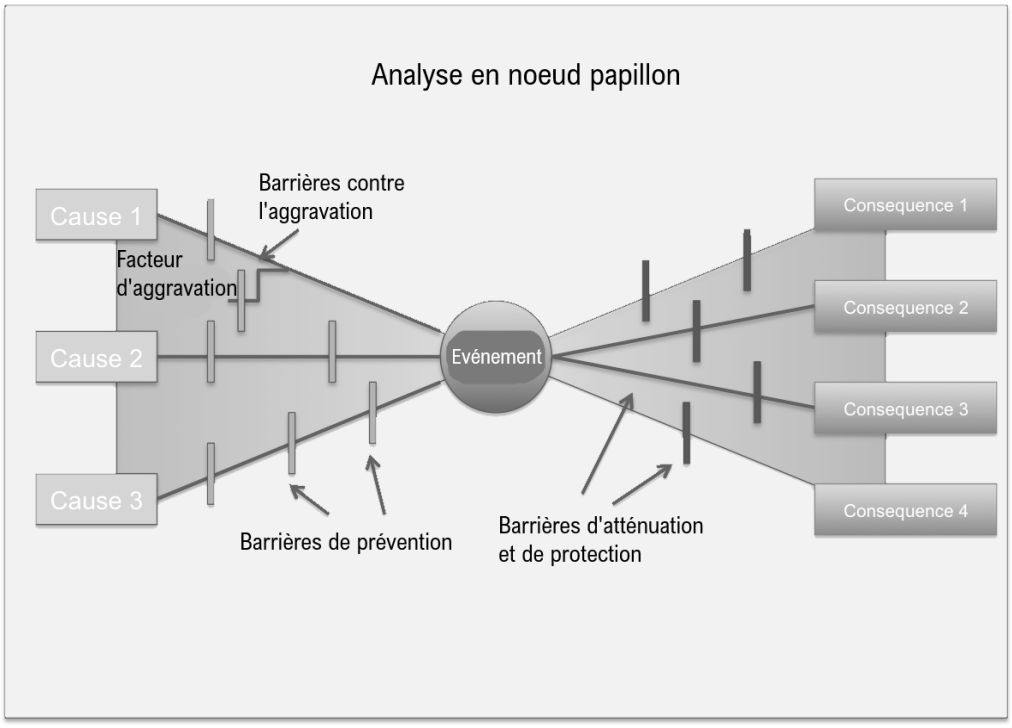
Note : Il n'existe pas de norme quant à la manière dont les niveaux d'importance devraient être distribués au sein de la matrice. Les gestionnaires de risques de l'action contre les mines devraient convenir avec les parties prenantes concernées d'une approche adaptée à leurs propres circonstances et conditions.

### Avantages et limites

Les matrices conséquences-probabilités sont plutôt faciles à utiliser et permettent de classer rapidement les risques en différents niveaux d'importance.

Il peut être difficile de définir sans ambiguïté les échelles de ces matrices et leur emploi peut s'avérer subjectif. Il peut y avoir des différences dans les résultats fournis par différentes personnes ou différents groupes lors de l'évaluation des mêmes risques ou de risques similaires. Les matrices conséquences-probabilités varient d'une organisation à une autre.

## B.7 Analyse en nœud papillon




### À quoi sert l'outil

L'analyse en nœud papillon permet d'analyser des événements qui peuvent avoir plus d'une cause possible et qui peuvent avoir une variété de conséquences.

### Comment l'utiliser

Le diagramme en nœud papillon peut être directement élaboré à partir d'une séance de brainstorming :

- On identifie un risque à analyser et on le place au centre du nœud papillon ;
- On dresse la liste des causes du risque (les dangers dans un contexte de sécurité) et on décrit et discute des mécanismes qui aboutissent au risque ;
- On trace des lignes entre chaque cause et le risque ;
- On peut également inclure du côté gauche du diagramme les facteurs qui pourraient aggraver la situation ;
- On identifie les barrières qui pourraient empêcher une cause d'aboutir à l'événement central redouté et on les représente sous la forme de barres verticales qui séparent la cause de l'événement ;
- On peut également inclure les barrières contre l'aggravation sous la forme de barres verticales du côté gauche du diagramme ;
- Du côté droit du diagramme, on identifie et on dresse la liste des conséquences, en traçant des lignes qui mènent de l'événement central aux conséquences ; et
- On illustre les barrières qui empêchent ou atténuent les conséquences sous la forme de barres verticales qui coupent les lignes des conséquences concernées.

**Avantages et limites**

L'analyse en nœud papillon permet de représenter sur un diagramme simple et facile à comprendre un risque avec ses causes, ses conséquences et les moyens de maîtrise possibles.

Les utilisateurs devraient veiller à ce que cette analyse ne simplifie pas à outrance les situations plus complexes.

# Annexe C
(informative)
## Analyse de la menace et évaluation de la menace dans les environnements touchés par des engins explosifs improvisés (EEI)

### Domaine d'application

La présente annexe a pour objet de présenter dans les grandes lignes les processus et les extrants (ou produits de sortie) liés à la mise en œuvre de l'analyse de la menace et de l'évaluation de la menace dans les environnements touchés par des engins explosifs improvisés (EEI). L'analyse de la menace se penche sur les contextes nationaux et régionaux plus larges et étudie les menaces qui exercent une influence au niveau macroéconomique. L'analyse de la menace étudie également la situation en matière de sécurité, les acteurs armés impliqués et leurs capacités en EEI ; elle contribue à faciliter la prise de décision des acteurs de l'action contre les mines en évaluant quels sont les besoins et si les conditions sont ou non adaptées à une intervention. L'évaluation de la menace, qui repose sur l'analyse plus large de la menace, étudie une tâche opérationnelle spécifique. Tant l'analyse de la menace que l'évaluation de la menace s'inspirent des autres processus établis dans les NILAM et les alimentent, comme c'est le cas par exemple avec la NILAM 07.11 *Remise à disposition des terres* et la NILAM 08.10 *Enquête non technique* lorsque l'on soupçonne la présence d'engins explosifs improvisés.

### Objet de l'analyse de la menace et de l'évaluation de la menace

L'analyse de la menace et l'évaluation de la menace visent à fournir aux parties prenantes de l'action contre les mines une évaluation précise et actualisée des menaces présentes dans les environnements touchés par des EEI. Elles contribuent à étayer une prise de décision fiable et efficace eu égard à la planification stratégique, opérationnelle, technique et relative à la sécurité. Ces évaluations éclairent également les responsables quant aux risques à plus long terme qui se posent pour les opérations et la réputation organisationnelles dans un pays.

Tant l'analyse de la menace que l'évaluation de la menace recourent à tous les moyens non intrusifs appropriés, y compris les visites sur le terrain, afin d'identifier, de collecter, d'analyser et de communiquer des informations et des données probantes qui permettront de produire un résumé des menaces. Le résumé des menaces remplit les fonctions suivantes :

- Il contribue à la production d'évaluations générales[3] ;
- Il établit des recommandations pour la délimitation des zones soupçonnées dangereuses (ZSD) et des zones dangereuses confirmées (ZDC) ;
- Il appuie les processus d'établissement des priorités ;
- Il soutient le déclassement et/ou la réduction ou dépollution ultérieures des zones ;
- Il contribue à la planification efficiente et efficace des interventions techniques ultérieures ;
- Il sert de base à l'établissement des seuils de risques organisationnels, c'est-à-dire les degrés de risque au niveau de l'organisation en-dessous qui doivent être assumés par l'ANLAM.

### Relation entre l'analyse de la menace, l'évaluation de la menace et la gestion des risques

Le risque peut être défini comme étant l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs ; l'analyse de la menace et l'évaluation de la menace font appel à des méthodes analytiques pour gérer l'incertitude qui entoure une menace et pour choisir des mesures appropriées pour faire face au risque. En tant que telles, l'analyse de la menace et l'évaluation de la menace font toutes deux parties du système de gestion des risques de l'action contre les mines. Si la

[3] Ce niveau pourrait être inclus dès que possible dans l'évaluation de l'intervention de l'action contre les mines, conformément à la NILAM 02.10. Ce processus peut aussi s'appliquer aux niveaux national, régional et local.

menace et le risque sont étroitement liés et souvent interdépendants, le risque découle des menaces qui existent et de la probabilité de survenue d'un préjudice. Les menaces peuvent être passives, mais en ce qui concerne l'utilisation d'EEI, elles sont assorties d'une intention humaine malveillante qui en influence la nature et la gravité. Cette distinction s'applique dans plusieurs secteurs liés à des domaines de sécurité différents tels que la cybersécurité, les études sur la non-prolifération nucléaire et la sécurité physique.

Les principaux éléments du processus de gestion des risques (NILAM 07.14 Chapitre 7), qui s'inspirent de la norme ISO 31000, sont également présents dans l'analyse de la menace et l'évaluation de la menace (ISO 27001). Chaque processus se concentre sur ces points au niveau qui correspond à ses buts stratégiques et opérationnels :

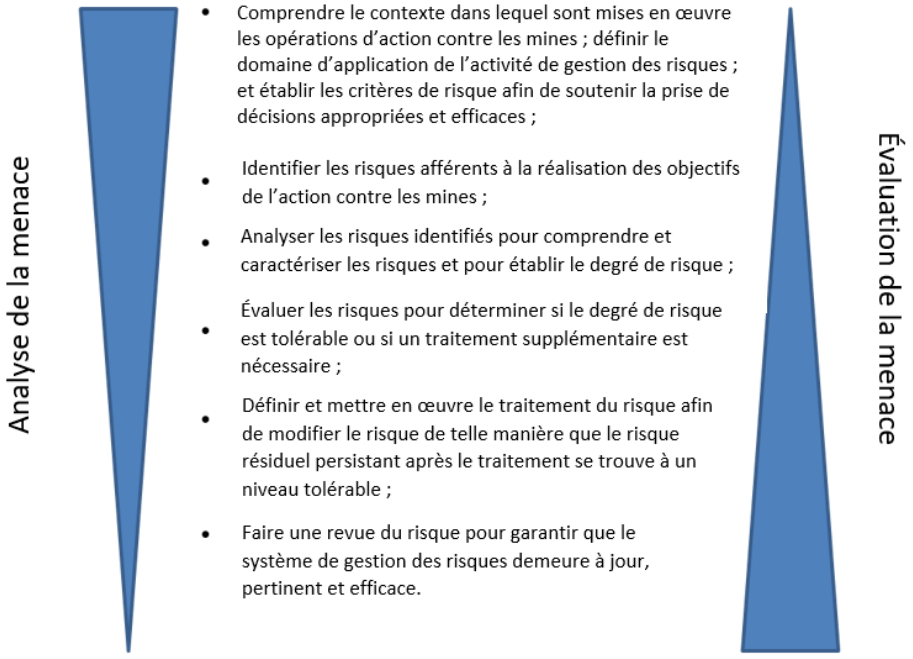



Figure 1 : Diagramme illustrant une répartition représentative de l'effort des processus d'analyse de la menace et d'évaluation de la menace par rapport aux principaux éléments de la gestion des risques, en supposant que l'analyse de la menace a été effectuée de telle manière que l'évaluation de la menace ne doive pas réexaminer dans le détail les points préalablement établis dans le résumé de l'analyse de la menace et qu'elle puisse en extraire directement des données détaillées.

**Analyse de la menace pour la planification nationale**

Avant l'établissement d'un programme d'action contre les mines dans une région ou un pays particulier, il faudrait procéder à une analyse de la menace au niveau national afin de comprendre le contexte opérationnel, de définir la place que prendront les interventions humanitaires et d'établir quelles seront les tâches à effectuer en priorité.

L'ampleur, la profondeur et le champ d'application d'une telle analyse au niveau national peuvent être représentées au moyen d'une approche PESTEL :

- Quelle est la situation politique du pays et quelle incidence peut-elle avoir sur l'action contre les mines ?
- Quels sont les facteurs économiques qui prévalent ?
- Quels sont les facteurs culturels et sociaux identifiés et leurs déterminants ?
- Quels sont les enjeux technologiques pertinents ?
- Existe-t-il des législations en vigueur qui s'appliquent à l'action contre les mines ou faudrait-t-il envisager un changement de législation pour ce secteur ?
- Quels sont les problèmes qui se posent en matière d'environnement ?

Il faudrait prendre en compte tous les facteurs politiques, économiques, sociaux, techniques, juridiques et environnementaux afin de définir l'approche qui sera nécessaire pour garantir des opérations sûres et efficaces. En examinant cette variété de déterminants, on parvient à identifier et à apprécier des zones d'exposition que l'on peut ensuite atténuer à travers des autorisations, une planification et un déploiement de ressources appropriés.

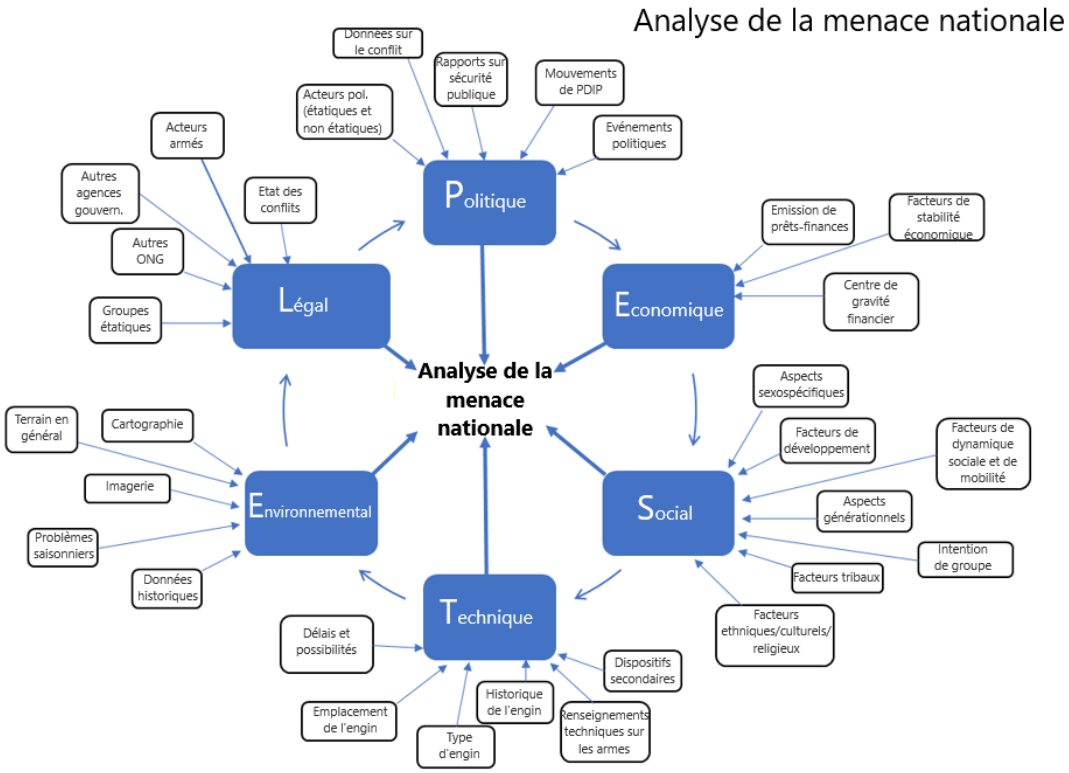



Figure 2 : Exemple d'éléments à prendre en considération lors d'une analyse de la menace nationale par l'approche PESTEL.

L'analyse nationale de la contamination par des EEI dans un pays fait appel aux multiples sources d'information qui alimentent l'approche PESTEL ci-dessus, à des degrés divers. Le résumé et les autres résultats de cette analyse sont réintroduits dans l'analyse PESTEL, principalement sous la rubrique Technique et dans les autres aspects liés à la sécurité sous la rubrique Politique. Ces informations appuient le processus de prise de décision décrit dans la NILAM 02.10 – *Guide pour la mise en place d'un programme d'action contre les mines* (Chapitre 5 – Considérations pour la mise en place d'un programme d'action contre les mines).

De façon plus détaillée, en ce qui concerne les EEI, les éléments suivants peuvent être envisagés lors de l'élaboration de l'analyse de la menace :

**Rapports externes**

Ces rapports, s'ils ne contiennent pas toujours des renseignements détaillés concernant des engins particuliers, renferment de précieuses informations susceptibles de fournir des preuves indirectes des types d'engins et de leur emplacement. Voici des exemples de documents que l'on peut trouver auprès d'autres organisations et qui peuvent contenir des informations utiles à la fois pour le processus d'analyse et pour le processus d'évaluation :

- Les rapports sur les incidents impliquant des explosifs ;
- Les rapports sur la sécurité publique ;
- Les données relatives aux victimes ;
- Les données relatives aux armes dispersables ou mises en place à distance (bombes, artillerie, armes guidées) ;
- Les documents décrivant les phases du conflit ;

- Les documents relatifs aux mouvements de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDIP).

Les informations suivantes devraient être extraites des rapports disponibles lorsque cela est possible :

- Des informations de localisation, y compris les coordonnées GPS des incidents et des lieux des explosions ;
- Des photographies ou des descriptions du lieu de l'incident et des dommages causés ;
- Des renseignements sur les victimes, y compris l'appartenance ethnique, l'identification partisane, l'âge, le sexe, la religion, les blessures subies ;
- Les activités des personnes impliquées qui ont conduit à l'incident ;
- La dernière date connue des combats ou de l'occupation par des acteurs armés ;
- Des renseignements sur les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, y compris l'appartenance ethnique, l'identification partisane, l'âge, le sexe, la religion, les raisons pour lesquelles elles ont été forcées de quitter une zone et la manière dont elles ont été traitées par les différents groupes armés.

**Rapports internes**

Il est prévu que les organisations d'action contre les mines conservent et utilisent ce type de rapports. Pour qu'ils présentent une utilité dans l'évaluation de la menace, ils devraient être mis à la disposition de tous les opérateurs d'action contre les mines en temps réel.

- Les rapports sur la liaison avec les communautés ;
- Les rapports d'enquête non technique ;
- Les rapports sur les tâches ponctuelles ;
- Les rapports d'achèvement ;
- Les rapports techniques sur les engins.

Ces rapports, réunis, contiennent des informations utiles qui fournissent des preuves directes et indirectes du type d'engins et de leur emplacement (y compris leurs coordonnées et des photographies). Les informations seront plus ou moins pertinentes selon la nature des rapports, mais elles apporteront des précisions sur le type d'engin et le système de commutation :

- Des données détaillées sur les 5 principaux composants des EEI :
    - Le ou les déclencheurs ;
    - La charge principale ;
    - L'amorce ;
    - La source d'alimentation ;
    - Le conteneur ;
- Les lieux où les engins ont été déployés et la manière dont ils ont été camouflés ;
- Leur potentiel de fonctionnement au fil du temps ;
- L'identification de caractéristiques comme les matériaux utilisés ;
- Un éventuel ciblage de ceux qui tentent de trouver et de neutraliser ces engins ;
- La capacité des procédures et équipements actuels à atténuer la menace.

**Contexte de la menace**

L'analyse de la menace implique de décomposer le conflit dans son ensemble afin de fournir un tableau détaillé de la situation et des menaces présentes. Le produit, quoique similaire à celui de l'évaluation de la menace, est un résumé général plus large de l'état du conflit eu égard aux EEI plutôt qu'un jugement fondé sur des preuves détaillées. Lorsqu'il est appliqué à un conflit en cours, il doit être actualisé régulièrement au fur et à mesure que changent les lignes de conflit, les tactiques et les procédures. Toute évaluation devrait être réexaminée lorsqu'un changement s'est produit dans les informations d'entrée sur lesquelles elle se fonde. Voici ci-après les principaux domaines à prendre en considération lors d'une analyse de la menace.

**Zone géographique à étudier**

Lorsque les conflits éclatent dans des zones présentant plusieurs types d'environnement, les tactiques et les procédures d'emploi des REG, y compris les EEI, peuvent varier considérablement. Ces différences peuvent avoir une incidence sur le type d'engins utilisés et sur leur position physique lorsqu'ils sont employés contre des cibles différentes. Lorsqu'une analyse de la menace est mise en œuvre dans des régions en conflit ou immédiatement après un conflit, elle devrait inclure des informations géographiques aux niveaux :

- National ;
- Régional ;
- Local ;
- Opérationnel.

**État des conflits**

Il est important de connaître l'état du conflit pour pouvoir cartographier et comprendre la menace. Le territoire peut changer de mains à plusieurs reprises et les alliances et les cibles des groupes armés peuvent changer au fil du temps. Non seulement cet état de fait influence directement la nature permissive ou non de l'environnement opérationnel, mais il fournit également une référence chronologique quant au moment où les derniers EEI sont susceptibles d'avoir été posés dans une zone géographique déterminée. L'état du conflit en lui-même peut ne pas être utile pour déterminer le type d'engin le plus probable, mais il aidera à identifier les zones où des engins peuvent encore être fonctionnels.

**Cartographie des menaces**

La cartographie des menaces est le produit du transfert des informations issues du résumé de l'analyse de la menace sur des images cartographiques ou des images satellite afin de créer une représentation visuelle des données qui facilitera la planification des opérations. Elle peut ensuite être utilisée par les autorités concernées pour concentrer les opérations dans les zones où les opérateurs pourraient raisonnablement mettre en œuvre une dépollution et où, si la sécurité publique est suffisante, l'intégrité de cette dépollution pourrait être préservée. Cette cartographie des menaces peut aussi servir de base de référence aux opérateurs pour effectuer des études sur documents en vue d'un déploiement sûr et efficace des équipes d'enquête et de dépollution. Au niveau opérationnel, cette cartographie des menaces est utilisée comme base pour l'élaboration d'une évaluation détaillée de la menace.

**Cartographie des acteurs armés**

Lors de conflits, en particulier ceux dans lesquels sont impliqués un ou plusieurs groupes armés non étatiques, les cibles potentielles peuvent varier d'une zone à une autre ou en fonction des différentes phases du conflit. C'est pourquoi il est d'une importance critique de pouvoir identifier tous les acteurs armés étatiques et non étatiques, l'intention ou la motivation de chacun des groupes armés et les éventuels liens ou alliances possibles avec des groupes internes ou externes (transmission d'informations et de technologies). Les groupes peuvent être ventilés en fonction de l'appartenance ethnique, des croyances politiques, de l'appartenance tribale, des croyances religieuses ou des langues parlées.

Intention
L'intention devrait être étudiée à plusieurs niveaux, en commençant par le niveau mondial ou national du groupe. Au niveau opérationnel, les informations les plus cruciales concernent l'effet sur la cible précise et l'objectif recherché. La motivation de chaque acteur du conflit peut ne pas être évidente à comprendre, en particulier parmi une multitude d'acteurs différents. Dans le cas de groupes plus organisés, il peut exister une motivation politique ou une intention criminelle.

Capacité
À partir des données collectées auprès de diverses sources (rapports d'enquête sur les victimes, d'analyse à la suite d'une explosion et d'information sur les armes), il faudrait

rassembler des informations sur chaque groupe armé, établir leur mode de fonctionnement et rassembler des informations détaillées sur les tactiques et méthodes d'entraînement de chaque groupe. Les informations sont souvent extraites de rapports issus de précédentes attaques ou tentatives d'attaque attribuées aux groupes armés ou à des individus appartenant à ces groupes, de la découverte de matériel et de fabriques de bombes, de récits personnels et de la connaissance des ressources disponibles. La capacité de chaque acteur diffère et pourrait avoir une incidence significative sur la décision de mener ou non une dépollution et, en cas de dépollution, sur la manière de l'effectuer et sur le choix des personnes qui en seront chargées.

**Résumé de l'analyse de la menace**

L'analyse de la menace constitue une explication actualisée des conclusions des analyses fondées sur les informations recueillies. Elle devrait indiquer toutes les menaces identifiées et inclure les éléments suivants :

- L'historique des conflits actuels et passés ;
- Le conflit s'est-il suffisamment éloigné d'une zone et depuis assez longtemps pour que l'on puisse considérer celle-ci comme permissive ?
- Une définition du groupe armé évalué ;
- Une identification des limites dans lesquelles le groupe mène ses opérations ;
- Une identification du ou des groupes qui sont directement ciblés et de ceux qui sont indirectement touchés par la pose des engins ;
- Les raisons pour lesquelles les individus ou groupes identifiés sont ciblés ;
- Une identification de la nature des engins utilisés pour mener les attaques ;
- Le fait que le groupe identifié utilise ou non des engins secondaires ou passe ensuite à des attaques complexes.

Un modèle de résumé des menaces est proposé ci-dessous :

***(Nom de l'organisation)*** actuellement en activité à ***(insérer le nom de la zone)*** s'efforce de ***(insérer l'énoncé de mission)***. Sont actuellement actifs dans cette région ***(insérer des informations détaillées relatives aux groupes actifs)***. Leurs méthodes de ciblage actuelles consistent à ***(insérer les cibles qui font l'objet d'attaques, c'est-à-dire patrouille/véhicule/groupes se déplaçant à pied/où exactement/points de ralentissement/haltes, etc.)***. La menace principale est probablement ***(insérer les types d'engins dont on sait qu'ils sont utilisés, c'est-à-dire à activation par fil/à retardement/déclenchés par la victime/télécommandés/explosifs/à fragmentation/incendiaires/etc.)***. Les engins utilisés sont ***(insérer la taille des charges principales et les types d'explosifs)*** et sont logés dans ***(insérer l'emballage/la composition)*** cachés dans ***(insérer les emplacements probables)*** par rapport à ***(insérer la cible/par rapport à une caractéristique géographique/un camouflage)***. On sait que les méthodes d'amorçage utilisées sont ***(insérer des informations détaillées/la direction/les postes de tir/les cachettes/la longueur des engins à activation par fil/la profondeur des engins à activation par fil/la description des composants)***. ***(Insérer la direction du poste de tir depuis la cible jusqu'à la méthode d'extraction et le sens d'extraction s'il y a lieu).***

Menace secondaire : ***(Insérer des renseignements détaillés sur la menace secondaire, telle que le ciblage des équipes NEDEX des forces de sécurité ou des équipes d'intervention d'urgence de la CIP. Les attaques contre la cible/les forces de bouclage, etc.).***

**Processus d'évaluation de la menace**

L'évaluation de la menace désigne le processus qui consiste à rassembler, analyser et interpréter les informations pour produire un résumé des menaces qui décrit en détail le type le plus probable d'EEI ayant pu être utilisé dans une zone géographique précise. Pour arriver à cette évaluation, on procède à la triangulation des informations disponibles et on cherche des relations ou liens possibles entre des données qui semblent n'avoir aucun rapport entre elles lorsqu'elles sont considérées isolément. Il s'agit d'un processus d'élimination lors duquel on

examine tous les types d'engins possibles qui, s'ils ne peuvent pas être raisonnablement éliminés comme n'étant pas une menace, doivent être inclus dans le résumé des menaces. Ce processus se distingue de l'évaluation des risques ordinaire effectuée au cours de la remise à disposition des terres par le niveau d'analyse requis de l'intention, de l'opportunité et de la capacité. Lors d'un processus ordinaire de remise à disposition des terres, dans un environnement plus stable du point de vue de la sécurité, on se concentre sur le risque (ou la « menace ») que pose l'engin, tandis que lors d'une évaluation plus large des menaces, on tente aussi de comprendre l'intention des combattants et la raison pour laquelle ils ont posé un champ de mines ou des EEI dans une partie déterminée de la zone dangereuse, ou d'établir à quel endroit il est le plus probable que l'on trouvera des engins explosifs.

**Tâches ponctuelles**

L'évaluation de la menace peut s'appliquer à une zone qui nécessite une dépollution ou à une tâche ponctuelle en un endroit où le type d'engin ou l'engin suspect doivent encore être confirmés et où il est possible que l'engin soit placé d'une manière différente de celle qui a été utilisée précédemment pour les autres engins déjà traités. Dans ce cas, on met plutôt l'accent sur une analyse des champs connus correspondant à l'intention et à l'opportunité illustrés ci-dessous et on applique l'évaluation non seulement aux capacités connues mais aussi potentielles d'un groupe armé, étant donné qu'il peut s'agir d'un engin nouveau, encore jamais signalé. Le résumé sert alors à identifier l'équipement et les procédures nécessaires pour pouvoir réaliser une dépollution sûre et efficace et peut varier, en particulier dans des environnements physiques différents.

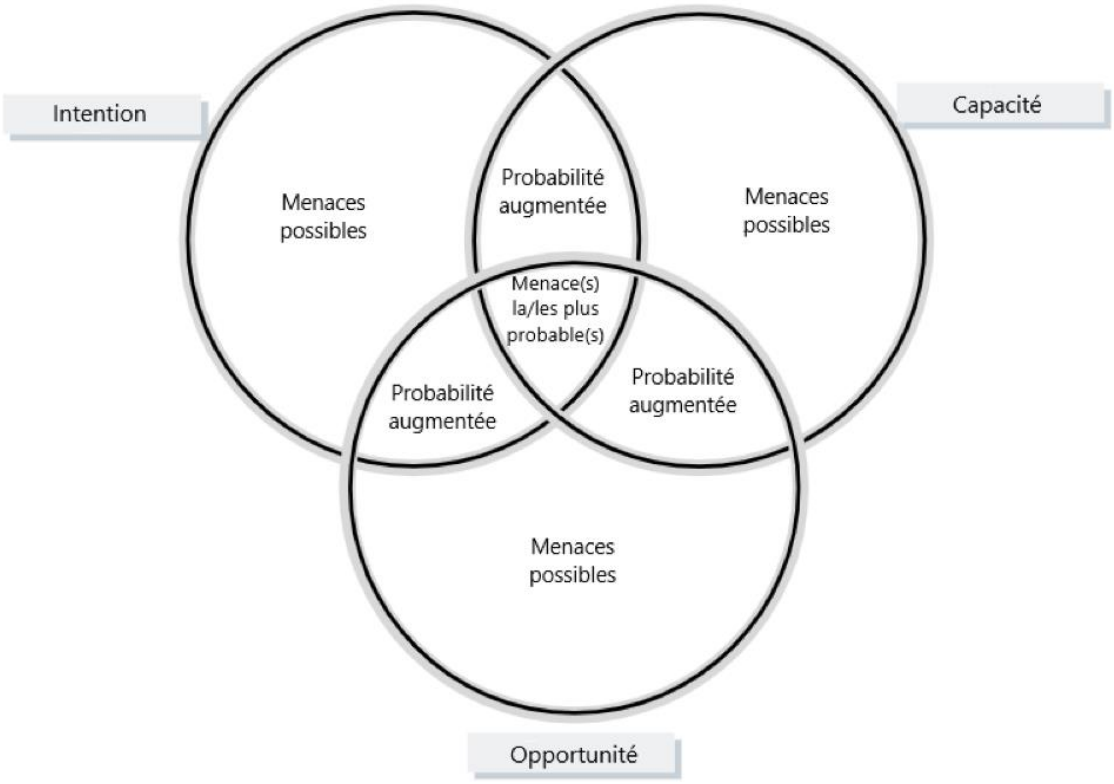



Figure 3 : Intention, capacité et opportunité.

Le diagramme qui précède illustre trois champs principaux à prendre en considération lorsqu'on essaie de déterminer la ou les menaces les plus probables. Au fur et à mesure que se recoupent les informations de champs différents, la probabilité de la présence de types d'engins particuliers augmente.

**Intention**

L'intention devrait être abordée du point de vue de l'acteur armé afin d'identifier, autant que possible, les informations suivantes :

- Une évaluation des acteurs armés en présence dans le conflit : intention aux niveaux mondial, national, régional, local, opérationnel ;
- Le niveau d'acceptation de victimes non intentionnelles ;
- Les possibilités de fuite : issues de secours, distances de sécurité permettant des attaques au moyen d'engins télécommandés ;
- Qui était la cible ou quelle était la cible :
    - Forces de sécurité, civils, ONG ;
    - Un bâtiment, des infrastructures, un événement ;
- Quel était l'effet recherché :
    - Stratégique : créer la terreur, obtenir un soutien généralisé, déstabiliser le gouvernement, perturber le contexte sécuritaire, s'assurer une publicité ;
    - Physique : tuer, blesser, endommager, détruire, provoquer une fausse alerte intentionnelle (en particulier pour s'assurer une publicité)

**Capacité**

Un acteur armé peut avoir accès à une large variété et une grande quantité d'engins, mais il réfléchira à l'effet qu'il recherche et choisira alors le type d'engin le mieux adapté pour obtenir l'effet souhaité. L'acteur armé peut prendre cette décision après avoir étudié le comportement de la cible ou avoir évalué les schémas ou points faibles possibles. Le choix du système de déclenchement d'un engin dépendra par conséquent de l'opportunité offerte par les cibles potentielles.

- Comment l'attaque pourrait-elle être préparée ?
    - Les ressources, le personnel, la formation, la liberté de mouvement, le soutien local, l'emplacement et le camouflage des engins ;
- Comment l'effet recherché pourrait-il être obtenu ?
    - Déclencheur : à retardement, commandé par la victime, télécommandé ;
    - Charge principale : explosive, à fragmentation, à projectile formé par explosion, incendiaire, chimique, à engin secondaire (premiers intervenants/activités de dépollution)

**Opportunité**

L'opportunité est essentielle pour identifier les zones où un engin peut avoir été employé, en particulier un engin à retardement. En effet, pour qu'un engin à retardement soit utilisé contre une cible précise, il doit y avoir un « créneau » pendant lequel la cible est présente à un moment connu pendant une durée raisonnablement suffisante pour que l'engin puisse fonctionner avec succès. Il existe en général de multiples possibilités de déclenchement des engins explosifs improvisés et l'analyse des schémas ou des faiblesses de la cible et de son environnement aura une incidence significative sur le choix du déclencheur qui sera utilisé :

- Où l'attaque ou les attaques devrai(en)t-elle(s) avoir lieu ?
    - Le sol se prête-t-il à l'utilisation d'un type d'engin particulier, par exemple un sol tendre pour les engins à plateau de pression, un terrain surélevé pour les engins télécommandés ;
- Les zones vulnérables : les routes, les zones, les bâtiments utilisés par la cible, les zones dominées par un terrain surélevé ;
- Les points vulnérables : les points d'accès, les points de ralentissement, les ponceaux, les ponts, les arrêts pour faire une pause, pour faire le plein, pour manger, pour travailler ;
- Les issues de secours possibles pour un acteur armé après qu'il a déclenché un engin télécommandé ;
- À quel moment l'attaque ou les attaques devrai(en)t-elle(s) avoir lieu ?

- Mode de vie, horaire de travail ;
- Pas seulement lié à un moment précis : en allant au travail, au retour du travail, au travail. Lorsque l'on ouvre la porte, lorsque l'on prend l'objet dans les mains, « au cours de l'événement » ;
- À quel moment la cible s'est-elle présentée ?
- Pendant combien de temps la cible s'est-elle présentée ?

**Résumé des menaces**

Une fois que toutes les informations disponibles ont été analysées et que la ou les menaces les plus probables ont été évaluées, on produit un résumé des menaces. L'évaluation identifie le ou les types d'engins les plus probables et l'endroit où il est le plus probable qu'ils soient placés. Ce résumé aide aussi à définir les paramètres de dépollution et, dès lors, les procédures à utiliser lors de la dépollution. Le résumé devrait faire d'objet d'une révision chaque fois qu'il se produit un changement dans les informations d'origine (quelle que soit leur source) utilisées pour réaliser l'évaluation. Il peut s'agir d'informations issues de témoins, de rapports ou d'informations matérielles découvertes au cours d'une tâche.

Structure du résumé des menaces :

- Intention
- Capacité
- Opportunité

*« L'acteur armé avait l'intention de tuer/blesser des civils au moyen d'engins explosifs improvisés déclenchés par la victime (le plus probablement des engins explosifs improvisés à plateau de pression) posés dans un sol tendre à proximité des entrées des bâtiments afin de perturber la réoccupation de la zone ».*

*L'acteur armé avait l'intention d'endommager ou de détruire le nombre limité de véhicules lourdement blindés dont disposent les forces de sécurité au moyen d'engins explosifs improvisés télécommandés (le plus probablement des engins explosifs improvisés à activation par fil avec projectiles formés par explosion) placés à des carrefours pendant les patrouilles effectuées le long des routes afin de déstabiliser le contexte sécuritaire.*

**Le cycle de la gestion des risques et l'analyse et l'évaluation de la menace**

Le cycle de la gestion des risques peut être directement superposé à l'analyse de la menace et à l'évaluation de la menace :

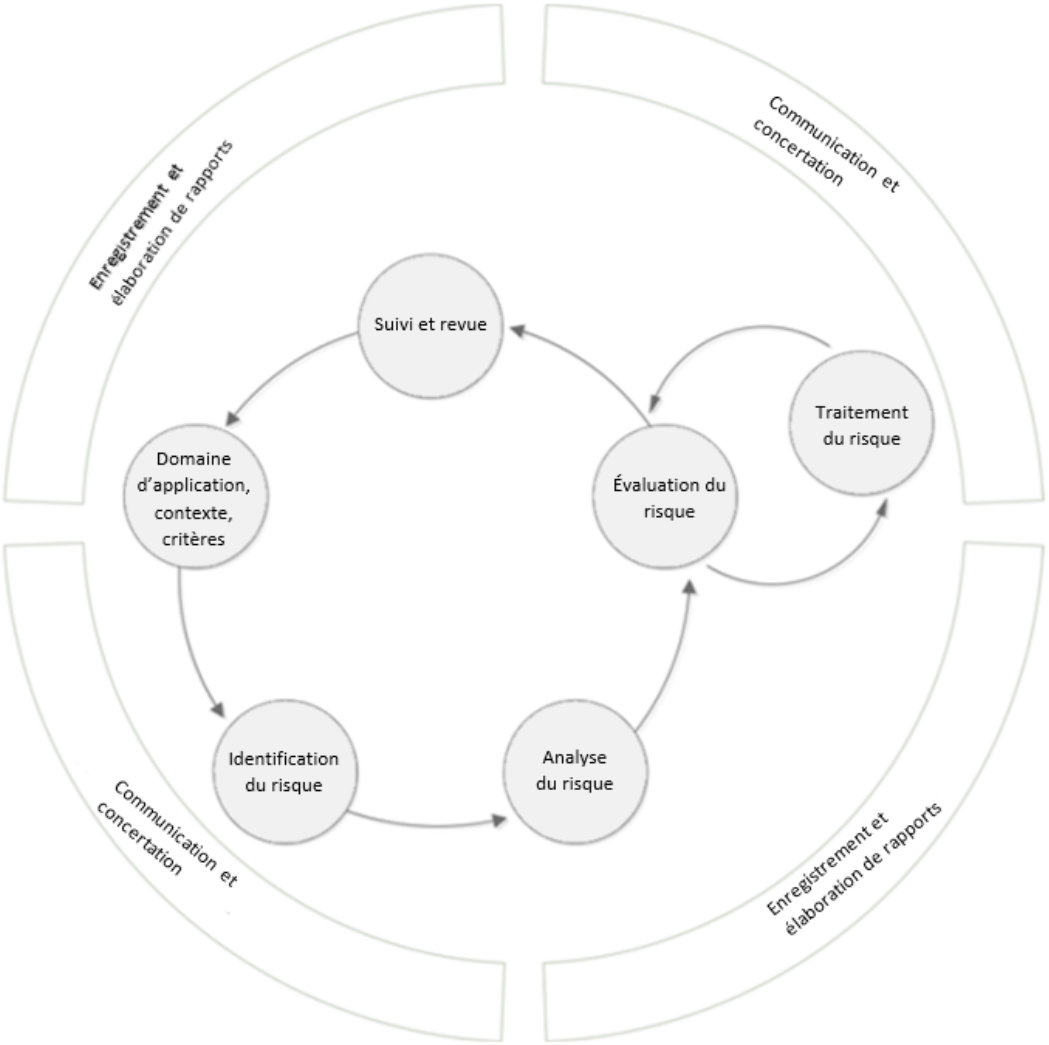



Figure 4 : Cycle de la gestion des risques.

Le point essentiel et souvent négligé du diagramme ci-dessus est le « Suivi et revue ». Si un risque est identifié, analysé, évalué mais qu'il ne fait pas ensuite l'objet d'une revue lorsqu'il y a lieu, cela signifie que le traitement de ce risque peut ne plus être adapté. Dans un environnement très complexe et qui évolue vite, on ne peut pas se contenter d'une revue périodique des risques. Comme il est indiqué sous le point « Système dynamique et réactif » plus haut, un système de gestion des risques devrait être en mesure de s'améliorer, de s'ajuster et de réagir à une vitesse adaptée aux changements des contextes interne et externe. Pour que cela soit possible, il convient de définir avec précision les circonstances qui devraient donner lieu à une revue et les mesures qui doivent être prises afin de garantir que la revue sera exécutée dans un délai raisonnable. En règle générale, il devrait y avoir une revue chaque fois qu'il se produit un changement dans les informations sur la base desquelles l'évaluation a été réalisée.

**Conformité avec les normes ISO**

Les éléments clés du système de gestion des risques décrit dans le présent document s'inspirent de la norme ISO 31000 *Management du risque*, mais en raison de la nature des risques que posent les engins explosifs, notamment les engins explosifs improvisés, et de la

présence d'acteurs malveillants ayant l'intention de nuire, l'identification des risques et l'analyse des risques correspondent plus étroitement aux systèmes de management de la sécurité de l'information de la norme ISO 27001.

**Évaluation de la menace opérationnelle**

Les organisations de déminage devraient avoir pour priorité, lorsqu'elles mettent en place un programme d'action contre les mines, de mener à bien une analyse de la menace au niveau national. Cette analyse permettra d'extraire de diverses sources des informations importantes et pertinentes concernant la menace posée par les engins explosifs improvisés et elle pourra servir de base à la mise en œuvre d'analyses de la menace plus détaillée aux échelons régional et local. Ces dernières devraient toutes être mises à la disposition des opérateurs afin que les informations puissent être utilisées pour l'évaluation de la menace au niveau opérationnel.

L'évaluation de la menace devrait être utilisée pour étayer la planification et la mise en œuvre de toutes les activités de terrain de l'action contre les mines, y compris tous types d'enquêtes, de dépollution et de participation communautaire. De nouvelles informations sur la contamination par les engins explosifs (y compris les engins explosifs improvisés) pourraient être obtenues à l'improviste à n'importe quel moment au cours de ces activités, par exemple de la part d'un participant lors d'une activité d'éducation au risque. Ces informations peuvent alors servir à alimenter les processus d'analyse et d'évaluation de la menace.

**Évaluation de la menace opérationnelle**

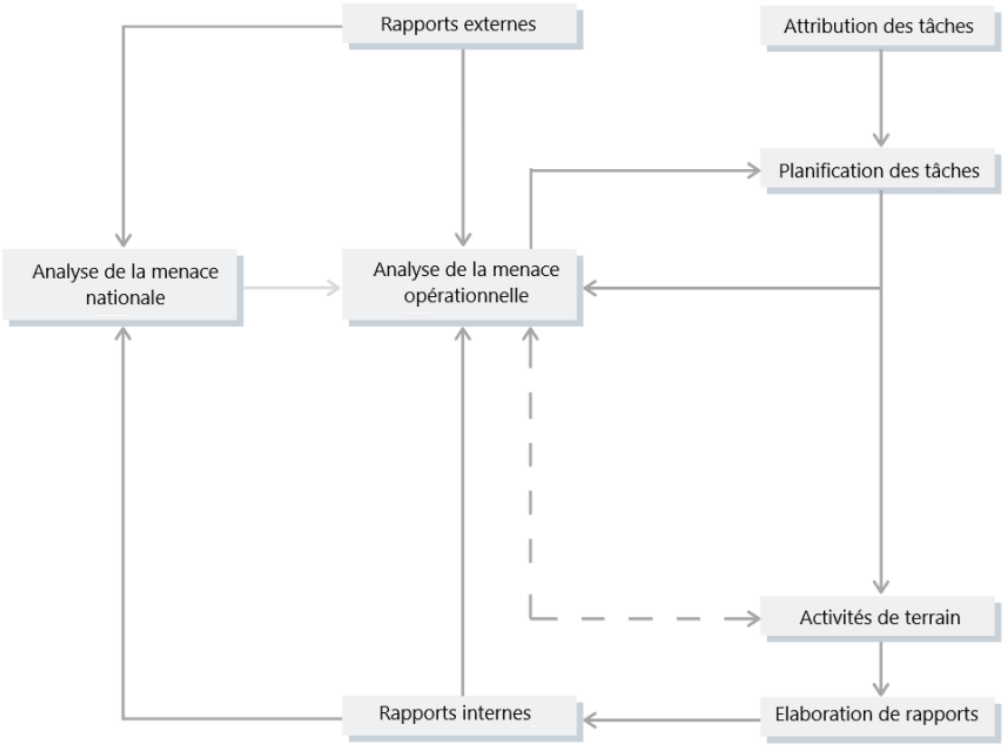



Figure 5 : Processus d'évaluation de la menace opérationnelle.

**Étude sur documents (dans le cadre de la planification des tâches)**

L'étude sur documents constitue une partie essentielle de la planification des tâches. Elle permet d'explorer toute la documentation et toutes les cartographies de menaces ou de sécurité disponibles afin de découvrir des informations reliées entre elles :

- Le système d'information géographique (SIG) ;
- Les évaluations de temps et de distance, afin d'évaluer les éléments fonctionnels et les éléments non fonctionnels ;
- Le terrain : si la zone se prête à un certain type d'EEI, la végétation, les bâtiments, les terrains en contrebas, les terrains surélevés, les sols durs, les sols tendres, les itinéraires sûrs connus, les emplacements des postes de commandement ;
- La composition ethnique/culturelle/partisane de la zone concernée ;
- Le contexte sécuritaire actuel, l'emplacement des postes de contrôle, le point de contact pour la tâche ou la communauté concernée, les itinéraires sûrs, l'activité de l'acteur armé (de toutes les factions), la délimitation de l'espace humanitaire ;
- Les précédents chantiers dans la zone et toutes les contaminations trouvées ;
- Les précédents incidents impliquant des engins explosifs improvisés dans la zone, les activités qui ont mené aux incidents, les forces de sécurité, les civils ressortissants locaux, les ONG, l'acceptation par le ou les acteurs armés des victimes non intentionnelles ;
- Les précédentes menaces posées par les engins explosifs improvisés et les munitions non explosées (UXO), les données techniques, y compris le type d'engin, les déclencheurs et les méthodes de mise en place et de camouflage, le nombre d'engins, afin d'obtenir des informations sur les ressources à la disposition des acteurs ;
- Une identification de la cible (qui ou quoi) visée par les acteurs ;
- Les dangers secondaires (en particulier pour les infrastructures) : alimentation électrique, produits chimiques, espaces clos ;
- Le calendrier du conflit et les zones connues pour avoir été le théâtre de combats ou pour avoir été occupées par des groupes armés.

**Activités de terrain dans les environnements contaminés par des engins explosifs improvisés (enquête non technique)**

Lors de la mise en œuvre d'une enquête non technique, le personnel doit procéder avec une prudence extrême, en particulier au tout début de l'intervention d'action humanitaire contre les mines, car certains objets anodins peuvent faire partie d'un engin explosif improvisé ou en contenir un. Il faudrait, à partir de l'enquête non technique et de l'étude sur documents, rassembler ou confirmer les informations suivantes :

- Une confirmation des itinéraires sûrs et des limites de la zone sûre ;
- Des preuves directes et indirectes de la présence, avérée ou supposée, d'un engin explosif improvisé ;
- Une évaluation du site, terrain surélevé, sol dur, sol tendre, végétation, obstacles et si le terrain se prête à un type d'engin particulier ;
- Les dangers supplémentaires, tels que des espaces clos, le travail en hauteur, des substances chimiques ;
- Une confirmation de l'usage des bâtiments avant, pendant et après le conflit ;
- Les dommages aux bâtiments, tels que des traces de combat, des attaques indirectes et une possible contamination par des EEI ;
- Une vue à 360° de l'extérieur du chantier s'il est possible et sûr de rassembler des images et de définir une disponibilité élevée ;
- Une entrevue avec le propriétaire du site ou un professionnel qualifié (infrastructures) s'il y a lieu ;
- Une entrevue avec les membres de la communauté locale, y compris les forces de sécurité si possible, afin d'évaluer le contexte sécuritaire et la contamination en engins explosifs, y compris les engins explosifs improvisés ;
- L'utilisation de véhicules aériens sans pilote (UAV) afin d'explorer le site par imagerie si celui-ci n'est pas accessible (si elle est approuvée, cette inspection peut être intrusive).