ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Sécurité et gestion des risques : protéger les équipes et garder l'accès

Support de cours · Semaine 1 : Devoir de protection et gestion des risques de sécurité : le cadre

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer la sécurité et les risques d'une organisation humanitaire : devoir de protection, analyse du contexte, évaluation des risques, plans et procédures, acceptation et négociation de l'accès, incidents, gestion de crise et enlèvement, santé et bien-être du personnel, sécurité numérique et protection des données, risques de l'organisation et conformité, partage du risque avec les partenaires, gouvernance et continuité d'activité. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-securite-risques/semaine-1/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 1 : Devoir de protection et gestion des risques de sécurité : le cadre

Objectifs

- Expliquer le devoir de protection (duty of care) d'une organisation humanitaire et ses conséquences juridiques, éthiques et opérationnelles.
- Décrire le cycle de gestion des risques de sécurité et les trois stratégies : acceptation, protection, dissuasion.
- Situer la sécurité au service de l'accès et des programmes : rester et agir, plutôt que fuir ou s'exposer.

Pourquoi la sécurité est une fonction de direction

Chaque année, des centaines de travailleurs humanitaires sont tués, blessés ou enlevés ; la grande majorité sont des **personnels nationaux**. Les bases de données publiques sur la sécurité des humanitaires montrent que les violences se concentrent dans un petit nombre de contextes, mais qu'aucune organisation travaillant en zone de crise n'est à l'abri.

La sécurité n'est pas d'abord une affaire de gardes et de murs. C'est une **fonction de direction** qui permet d'atteindre les personnes dans le besoin en gardant les risques pour le personnel à un niveau acceptable. Une organisation qui gère mal ses risques perd son accès, ses équipes, ses financements et parfois sa réputation.

> Objectif de la gestion des risques de sécurité : permettre un accès durable aux populations, pas éliminer tout risque. Le seul moyen d'éliminer tout risque est de ne rien faire.

Le devoir de protection

Le **devoir de protection** (duty of care) est l'obligation, juridique et morale, d'une organisation de prendre toutes les mesures raisonnables pour protéger son personnel contre les dommages prévisibles. Il s'étend, à des degrés divers, aux consultants, aux volontaires, aux visiteurs et aux partenaires.

En pratique, il exige :

- d'**évaluer** les risques avant d'exposer quelqu'un ;
- d'**informer** clairement le personnel des risques (consentement éclairé) ;
- de **former** et d'équiper ;
- de mettre en place des **mesures** proportionnées (procédures, communications, assurances, soutien psychosocial) ;
- de **répondre** aux incidents et d'apprendre.

Des décisions de justice dans plusieurs pays ont reconnu la responsabilité d'organisations humanitaires qui n'avaient pas pris de mesures raisonnables face à un risque connu. Le devoir de protection ne peut pas être délégué entièrement : une organisation reste responsable même quand elle s'appuie sur un prestataire ou sur un dispositif commun.

Il doit être **équitable** : historiquement, le personnel national a reçu moins de formation, d'équipement et d'options d'évacuation que le personnel international pour un risque égal ou plus élevé. Les bonnes pratiques actuelles exigent de traiter cette inégalité de façon explicite.

Le cycle de gestion des risques de sécurité

Le cadre le plus utilisé dans le secteur (formalisé notamment par la revue de bonnes pratiques n° 8 du Humanitarian Practice Network et les guides du Global Interagency Security Forum, GISF) suit un cycle :

- **1. Analyse du contexte** : acteurs, dynamiques, tendances de la violence.
- **2. Évaluation des risques** : menaces, vulnérabilités, probabilité, impact.
- **3. Choix des stratégies et des mesures** : acceptation, protection, dissuasion.
- **4. Plans et procédures** : plan de sécurité, procédures opérationnelles, plans de contingence.
- **5. Mise en œuvre** : formation, équipement, budget, responsabilités.
- **6. Suivi, incidents et révision** : signalement, analyse, mise à jour régulière.

Le cycle tourne en continu : toute évolution significative du contexte (élections, offensive militaire, incident grave) déclenche une révision, sans attendre la date prévue.

Acceptation, protection, dissuasion

Trois stratégies se combinent, avec un dosage propre à chaque contexte :

- **Acceptation** : obtenir le consentement des communautés, des autorités et des parties au conflit à la présence et aux activités de l'organisation, par la pertinence des programmes, le respect des principes, le dialogue et le comportement du personnel. C'est la stratégie de base des humanitaires.
- **Protection** : réduire la vulnérabilité par des mesures et des équipements (procédures de déplacement, murs, gardes non armés, communications, véhicules adaptés, abris). Elle protège mais peut éloigner l'organisation des communautés (« bunkerisation »).
- **Dissuasion** : opposer une menace pour dissuader une agression (gardes armés, escortes armées, suspension conditionnelle des activités). Elle est réservée aux cas exceptionnels car elle peut compromettre la neutralité et l'acceptation.

Exemple. Dans une zone où l'organisation est bien acceptée mais où la criminalité urbaine est forte, la combinaison typique est : acceptation dans les communautés d'intervention, protection renforcée des résidences et des déplacements en ville (pas de marche de nuit, véhicules verrouillés), et suspension des activités comme levier de dissuasion en cas d'attaque ciblée.

Le seuil de risque acceptable et le programme critique

Toute exposition doit être **justifiée par la valeur du programme**. Plus le risque est élevé, plus l'activité doit être critique pour les personnes (sauver des vies) et plus l'organisation doit avoir réellement les moyens de le gérer.

Les outils de **criticité des programmes** (par exemple le cadre des Nations unies) classent les activités de la plus critique (activité vitale immédiate, ou ordonnée par le Secrétaire général) à la moins critique. Une activité peu critique ne justifie pas un risque élevé ; une activité vitale peut justifier un risque élevé, mais pas un risque inacceptable.

Exemple de décision. Une formation en gestion de projet de trois jours, dans une ville où le risque d'enlèvement est jugé élevé, peut être déplacée ou faite en ligne. Une campagne de vaccination contre une épidémie dans la même ville peut être maintenue avec des mesures renforcées, parce que le bénéfice vital justifie un risque résiduel plus élevé, dans la limite fixée par la direction.

> Le seuil de risque acceptable est fixé par la direction de l'organisation, par écrit, et non par l'équipe la plus courageuse sur le terrain.

Les rôles et responsabilités

La sécurité est l'affaire de tous, mais les responsabilités doivent être claires :

- **Conseil d'administration et direction générale** : politique de sécurité, seuil de risque acceptable, ressources, supervision des incidents graves.
- **Directeur pays** : responsable de la sécurité dans le pays ; c'est un rôle de direction qui ne se délègue pas entièrement au conseiller sécurité.
- **Responsable ou conseiller sécurité** : analyse, conseil, procédures, formation, suivi des incidents.
- **Points focaux sécurité** dans les bases de terrain.
- **Chaque membre du personnel** : respecter les procédures, signaler, adopter un comportement qui protège l'acceptation, et dire non à une mission jugée trop dangereuse.

Le **droit de retrait** : toute personne peut refuser de se rendre dans un lieu ou peut quitter un lieu si elle estime le risque trop élevé, sans sanction. À l'inverse, la direction peut interdire un déplacement même si la personne est volontaire.

Exercice d'application : un directeur pays face à une demande de mission

Situation. Un bailleur demande une visite de suivi d'un projet d'éducation dans un district où trois véhicules d'ONG ont été braqués le mois dernier. Le personnel national de la base demande pourquoi les internationaux ont un gilet de protection et une option d'évacuation par avion, alors qu'eux n'ont ni assurance adaptée ni formation. Un jeune coordinateur international se porte volontaire pour la visite « parce qu'il n'a pas peur ».

Travail demandé. 1) Le niveau de risque est-il justifié par la criticité de l'activité ? 2) Quels problèmes de devoir de protection voyez-vous ? 3) Quelle décision et quelles mesures ?

Corrigé. 1) Une visite de suivi d'un projet d'éducation n'est pas une activité vitale : elle ne justifie pas un risque élevé. On cherche des alternatives : suivi à distance (appels, photos géolocalisées, partenaire local), vérification par un tiers mieux accepté, report, ou rencontre dans un lieu plus sûr. 2) Inégalité de traitement entre personnels nationaux et internationaux (assurance, formation, équipement, options de relocalisation) ; décision laissée au volontariat individuel au lieu d'une évaluation des risques et d'une décision de la direction. 3) Refuser la mission sous cette forme et expliquer au bailleur la solution de suivi alternative ; lancer une révision des mesures pour le personnel national (formation, assurance, plan de relocalisation pour ceux qui sont exposés du fait de leur emploi) ; rappeler que le seuil de risque est fixé par la direction et non par le volontariat.

À retenir

- La gestion des risques de sécurité sert l'accès aux populations ; elle ne vise pas le risque zéro.
- Devoir de protection : évaluer, informer, former, équiper, répondre et apprendre, de façon équitable entre personnels.
- Cycle : contexte, évaluation, stratégies, plans, mise en œuvre, suivi et révision.
- Acceptation d'abord ; protection selon les besoins ; dissuasion en dernier recours.
- Le risque acceptable dépend de la criticité du programme et est fixé par la direction, par écrit.

Quiz

1. La stratégie de sécurité de base des organisations humanitaires est :
   A. La dissuasion
   B. L'acceptation
   C. La protection
   D. L'évitement total

2. Le devoir de protection s'applique :
   A. À tout le personnel, et à des degrés divers aux consultants, volontaires et visiteurs
   B. Au personnel international seulement
   C. Seulement au personnel armé
   D. Uniquement en temps de guerre

3. Qui fixe le seuil de risque acceptable ?
   A. Les autorités locales
   B. Le membre du personnel le plus expérimenté
   C. Le bailleur
   D. La direction de l'organisation, par écrit

4. Des gardes armés autour d'un entrepôt relèvent de :
   A. L'acceptation
   B. La protection non armée
   C. La dissuasion
   D. L'évitement

5. Un membre du personnel refuse une mission qu'il juge trop dangereuse. Il :
   A. Doit être sanctionné
   B. Exerce son droit de retrait, sans sanction
   C. Doit démissionner
   D. Doit trouver un remplaçant

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B