ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 11 : Partager le risque avec les partenaires et financer la sécurité

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-11/

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

Semaine 11 : Partager le risque avec les partenaires et financer la sécurité

Objectifs

- Analyser le transfert de risque vers les partenaires nationaux et locaux et construire un partage équitable des risques.
- Budgéter la sécurité de façon complète et la défendre auprès des bailleurs.
- Organiser la sécurité dans les consortiums, la gestion à distance et la coordination interorganisations.

Le transfert du risque

Quand l'accès devient difficile, les organisations internationales s'appuient de plus en plus sur des **partenaires nationaux et locaux**, mieux acceptés et souvent seuls présents. C'est une force pour la réponse et pour la localisation, mais cela peut devenir un **transfert de risque** : l'organisation internationale réduit son exposition en exposant davantage le partenaire, sans lui donner les moyens d'y faire face.

Signes d'un transfert injuste :

- le partenaire travaille dans des zones où l'organisation internationale interdit à son propre personnel de se rendre, sans évaluation conjointe des risques ;
- le budget du partenaire ne contient aucune ligne de sécurité (communications, assurances, formation, véhicules adaptés) ;
- le partenaire supporte seul le risque fiduciaire (pertes et vols remboursés par lui) et le risque juridique (sanctions) ;
- aucune assistance n'est prévue en cas d'incident grave touchant le personnel du partenaire.

Vers un partage équitable

Le **partage du risque** (risk sharing) est une approche qui reconnaît que les risques doivent être répartis selon la capacité de chacun à les gérer, et financés. Les travaux interorganisations sur ce sujet (notamment dans le cadre du Grand Bargain et des réseaux d'ONG) proposent :

- une **évaluation conjointe** des risques avec le partenaire, avant l'accord ;
- des **coûts de sécurité éligibles** dans le budget du partenaire, à hauteur des besoins réels ;
- un accès du partenaire à la **formation**, aux analyses de sécurité et aux dispositifs d'urgence (évacuation médicale, assurance) ;
- un partage clair du **risque fiduciaire** : quelles pertes sont acceptées si les procédures ont été suivies, et lesquelles sont remboursées ;

- des **engagements réciproques** en cas d'incident grave : assistance, communication, soutien aux familles.

> Question test : si cet incident arrivait à notre propre personnel, que ferions-nous ? Le partenaire mérite-t-il moins ?

Budgéter la sécurité

La sécurité coûte, et ses coûts doivent apparaître clairement dans les budgets, sinon ils sont pris ailleurs ou ignorés. Postes typiques :

- **Personnel** : conseiller sécurité, points focaux, gardes, opérateurs radio.
- **Équipements** : communications (radios, téléphones satellitaires, balises), véhicules adaptés, protections des sites, équipements de protection individuelle selon le contexte.
- **Formation** : sécurité de base, formations avancées, premiers secours, exercices de crise.
- **Services** : abonnements à des services d'analyse, forums de sécurité, évacuation médicale, assurances spécifiques.
- **Réserves de contingence** : hibernation, relocalisation, évacuation.

Exemple de budget annuel d'un pays (8 millions USD de programmes, 150 employés). Conseiller sécurité et 3 points focaux : 140 000 ; gardes (6 sites) : 90 000 ; communications : 45 000 ; formation et exercices : 35 000 ; adaptations des sites : 40 000 ; assurances spécifiques et évacuation médicale : 60 000 ; contingence : 30 000. Total : 440 000 USD, soit 5,5 % des programmes et environ 2 933 USD par employé. Ce pourcentage varie fortement selon les contextes, souvent de 2 à 15 %.

Défendre le budget de sécurité

Les bailleurs acceptent généralement les coûts de sécurité s'ils sont **justifiés, proportionnés et liés à l'accès**. Arguments efficaces :

- relier chaque coût à un risque identifié dans l'évaluation des risques et à une activité ;
- montrer ce que la sécurité permet : accès à des zones précises, continuité des activités, protection des personnes aidées ;
- présenter les coûts en coûts directs du projet (au prorata, selon des clés justifiables) plutôt que de les noyer dans les coûts indirects ;
- montrer les données : incidents évités ou mieux gérés, jours d'activité maintenus.

Exemple d'argument chiffré. L'an dernier, sans téléphones satellitaires, les équipes de deux bases ont suspendu leurs déplacements 45 jours au total à chaque coupure du réseau mobile. Équiper ces bases coûte 12 000 USD ; les 45 jours de suspension ont retardé des activités d'une valeur de 300 000 USD. L'investissement est faible au regard de la continuité qu'il permet.

Consortiums, gestion à distance et coordination

Dans un consortium, chaque membre reste responsable de son personnel, mais le chef de file doit s'assurer que les risques sont évalués et gérés par tous : évaluation commune, partage d'informations, procédures d'alerte communes, budget de sécurité pour chaque membre.

En gestion à distance, la sécurité des équipes sur place (personnel national, partenaires) devient prioritaire : analyse locale par ceux qui sont exposés, droit de refuser une activité, communications, moyens de relocalisation, et contacts réguliers.

Coordination interorganisations :

- Les **forums de sécurité des ONG** (plateformes nationales de partage d'informations et d'analyses, souvent financées par des bailleurs) : alertes, rapports d'incidents, formations, analyses.
- Le cadre **« Saving Lives Together »** qui organise la coopération entre le système de gestion de la sécurité des Nations unies et les ONG partenaires.
- Le **Global Interagency Security Forum** (GISF) au niveau international : guides, recherches, échanges entre responsables sécurité.

Le partage d'informations exige des règles : confidentialité, anonymisation, accord préalable pour toute donnée qui n'appartient pas à l'organisation.

Mesurer la maturité de la gestion des risques

Une organisation peut évaluer sa **maturité** en gestion des risques de sécurité sur quelques dimensions, notées de 1 (inexistant) à 4 (intégré et amélioré en continu) :

- politique et gouvernance (seuil de risque, responsabilités) ;
- évaluation des risques et plans à jour ;
- formation et compétences ;
- incidents et apprentissage ;
- gestion de crise ;
- devoir de protection équitable (personnel national, partenaires) ;
- ressources et budget.

Exemple. Notes d'une organisation : 3, 2, 2, 1, 3, 1, 2. Moyenne : 14 / 7 = 2. Les deux notes de 1 (incidents et apprentissage ; devoir de protection équitable) sont les priorités : elles touchent la capacité à apprendre et l'équité, sur lesquelles reposent les autres dimensions. Une auto-évaluation annuelle, discutée au conseil, permet de suivre les progrès.

Exercice d'application : un partenaire en première ligne

Situation. Votre organisation finance une ONG locale pour des activités de protection de l'enfance dans une province où votre personnel n'est plus autorisé à se rendre. Le budget du partenaire (600 000 USD) ne prévoit aucun coût de sécurité. Le partenaire a 40 employés sur place ; deux d'entre eux ont été détenus 3 jours le mois dernier ; il n'a ni assurance accident ni téléphone satellitaire. L'accord prévoit que toute perte de biens, même due à un pillage, est remboursée par le partenaire.

Travail demandé. 1) Identifiez les problèmes. 2) Proposez un budget de sécurité réaliste pour le partenaire (communications 6 000 ; formation 8 000 ; assurance accident 3 % d'une masse salariale de 240 000 ; réserve de contingence 10 000 ; point focal sécurité à mi-temps 9 000). 3) Quelles modifications de l'accord ?

Corrigé. 1) Transfert de risque injuste : zone jugée trop dangereuse pour votre personnel, sans évaluation conjointe ; aucun coût de sécurité ; détention sans soutien prévu ; risque fiduciaire entièrement transféré, y compris pour une force majeure. 2) Communications 6 000 + formation 8 000 + assurance 7 200 + contingence 10 000 + point focal 9 000 = 40 200 USD, soit 6,7 % du budget ; à financer en plus ou par réallocation, en le justifiant auprès du bailleur. 3) Évaluation conjointe des risques et droit du partenaire de suspendre une activité dangereuse ; ligne budgétaire sécurité ; accès aux formations, aux analyses et à l'évacuation médicale de votre organisation ; clause de partage du risque fiduciaire (pertes dues au pillage acceptées si procédures suivies et incident signalé) ; engagement d'assistance en cas de détention ou d'incident grave.

À retenir

- Travailler avec des partenaires ne doit pas devenir un transfert injuste du risque.
- Partage du risque : évaluation conjointe, budget de sécurité, accès aux formations et dispositifs, pertes partagées.
- Budgéter la sécurité en coûts directs, liés aux risques et aux activités, souvent 2 à 15 % selon le contexte.
- Défendre la sécurité par l'accès et la continuité qu'elle permet, chiffres à l'appui.
- Forums de sécurité des ONG, Saving Lives Together, GISF : coordination avec des règles de confidentialité.

Quiz

1. Budget de sécurité 360 000 USD pour 6 000 000 USD de programmes. Part :
   A. 3,6 %
   B. 0,6 %
   C. 16,7 %
   D. 6 %

2. Même budget pour 120 employés. Coût par employé :
   A. 300 USD
   B. 50 000 USD
   C. 3 000 USD
   D. 30 000 USD

3. Un partenaire rembourse seul toute perte due à un pillage, même si les procédures ont été suivies. C'est :
   A. Un partage équitable
   B. Un transfert injuste du risque fiduciaire
   C. Une bonne pratique
   D. Une exigence de tous les bailleurs

4. Notes de maturité 2, 3, 1, 2, 2 sur 5 dimensions. Moyenne :
   A. 2
   B. 2,5
   C. 1,8
   D. 10

5. Dans un consortium, la sécurité du personnel de chaque membre relève :
   A. Du chef de file uniquement
   B. Des autorités locales
   C. Du bailleur
   D. De chaque membre, avec un dispositif coordonné par le chef de file

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