ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 2 : Analyser le contexte : acteurs, dynamiques et tendances de la violence

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-2/

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

Semaine 2 : Analyser le contexte : acteurs, dynamiques et tendances de la violence

Objectifs

- Conduire une analyse de contexte structurée (politique, économique, sociale, sécuritaire) utile à la décision.
- Cartographier les acteurs selon leur influence, leurs intérêts et leur attitude envers l'organisation.
- Lire des données d'incidents (fréquences, taux, tendances) sans erreurs d'interprétation, et produire des indicateurs d'alerte.

Pourquoi analyser le contexte

Toutes les décisions de sécurité reposent sur une compréhension du contexte. Une analyse faible produit deux erreurs symétriques : **sous-estimer** une menace (et exposer le personnel) ou la **surestimer** (et abandonner des populations qui auraient pu être aidées).

Une bonne analyse répond à quelques questions : qui contrôle le territoire et les routes ? Quels sont les intérêts des acteurs, et comment l'action humanitaire les touche-t-elle ? Quels types de violence existent, contre qui, où, quand et pourquoi ? Qu'est-ce qui change ?

Sources : personnel national (la première source, souvent la plus fine), communautés, autorités, autres organisations, forums de coordination de la sécurité des ONG, Nations unies (UNDSS), médias locaux, réseaux sociaux (avec prudence), bases de données publiques de conflits. Toute information est **recoupée** et notée selon la fiabilité de la source et la crédibilité de l'information.

Les grilles d'analyse

Deux grilles simples structurent l'analyse :

- **PESTEL adapté** : politique, économique, social, technologique, environnemental, légal, auxquels on ajoute le sécuritaire (groupes armés, criminalité, forces de sécurité).
- **Analyse historique** : ligne du temps des événements majeurs des dernières années, pour repérer les cycles (saisons de combats, périodes électorales, récoltes, transhumance).

L'analyse aboutit à des **scénarios** : le plus probable, le plus dangereux, et éventuellement un scénario d'amélioration, chacun avec des **indicateurs** observables qui signalent qu'on s'en approche.

Exemple d'indicateurs. Scénario « reprise des combats autour de la ville » : déplacement de familles vers le sud, fermeture des marchés hebdomadaires, hausse soudaine du prix du carburant, départ des commerçants étrangers, mouvements de troupes signalés, discours hostiles sur les radios locales. Trois indicateurs sur six observés déclenchent une réunion de crise et la révision du niveau de sécurité.

Cartographier les acteurs

La **cartographie des acteurs** recense ceux qui peuvent influencer la sécurité et l'accès : autorités nationales et locales, forces armées et de police, groupes armés non étatiques, leaders traditionnels et religieux, milices, réseaux criminels, commerçants, médias, communautés d'accueil et déplacées, autres organisations.

Pour chacun : **influence** (faible à forte), **attitude** envers l'organisation (hostile, neutre, favorable), **intérêts** et **relation** actuelle.

Acteur	Influence	Attitude	Action
Chef de la principale milice	Forte	Neutre, méfiante	Dialogue régulier par un intermédiaire accepté ; expliquer les principes et les critères de ciblage
Préfet	Forte	Favorable	Information régulière, respect des procédures administratives
Jeunes sans emploi de la ville	Moyenne	Hostile (recrutements jugés injustes)	Transparence des recrutements, mécanisme de plainte, emplois journaliers équitables

> Un acteur hostile à forte influence est une priorité de l'analyse et de la stratégie d'acceptation, pas seulement une menace à éviter.

Lire les données d'incidents

Les données d'incidents aident à objectiver la menace, à condition de les lire correctement :

- **Fréquence brute** : nombre d'incidents par période.
- **Taux** : incidents rapportés à l'exposition (nombre d'employés, de déplacements, de jours-personne). Sans dénominateur, une hausse peut simplement refléter une augmentation de l'activité.
- **Biais de signalement** : une hausse peut venir d'un meilleur signalement, pas d'une aggravation.
- **Typologie** : un même total peut cacher une baisse des vols et une hausse des enlèvements, bien plus graves.

Exemple. Année 1 : 24 incidents pour 300 employés. Année 2 : 36 incidents pour 600 employés. Taux : 8 contre 6 incidents pour 100 employés par an. Malgré une hausse brute de 50 %, le taux a baissé de 25 %. Mais si les incidents graves (violences contre les personnes) passent de 3 à 9, leur taux passe de 1 à 1,5 pour 100 employés : la gravité augmente. La lecture combine taux et gravité.

Comprendre la violence contre les humanitaires

Les attaques contre les humanitaires ont plusieurs logiques, qu'il faut distinguer car elles appellent des réponses différentes :

- **Criminelle** : gain financier (vols, braquages, enlèvements contre rançon). Les mesures de protection et la discrétion sur les biens de valeur sont efficaces.
- **Politique ou militaire** : l'organisation est perçue comme alliée d'un camp, ou son action dérange une stratégie. L'acceptation, la neutralité perçue et la communication sont centrales.
- **Liée au travail lui-même** : conflits de ciblage, recrutements contestés, licenciements, plaintes non traitées. La qualité et la redevabilité des programmes sont des mesures de sécurité.
- **Incidentelle** : se trouver au mauvais endroit au mauvais moment (tirs croisés, bombardements, mines). Analyse des zones et des horaires, procédures de mouvement.

Beaucoup d'incidents graves touchant des ONG sont liés à des **tensions internes ou de voisinage** (personnel licencié, fournisseur écarté, bénéficiaire exclu) : l'analyse de sécurité doit regarder aussi l'organisation elle-même.

Produire une analyse utile

Une analyse utile tient en **deux pages**, est mise à jour régulièrement (mensuellement en contexte instable, après tout événement majeur), et se termine par des implications concrètes :

- zones et routes accessibles, sous conditions, ou interdites ;
- horaires et modes de déplacement ;
- acteurs à rencontrer et messages clés ;
- indicateurs à surveiller et seuils de révision ;
- conséquences pour les programmes (calendrier, modalités, gestion à distance).

Elle est partagée avec les personnes qui en ont besoin, en respectant la **confidentialité** : une analyse qui nomme des acteurs armés ou des informateurs peut mettre des personnes en danger si elle circule. Elle ne doit pas non plus utiliser d'informations confidentielles provenant d'autres organisations sans leur accord explicite.

Exercice d'application : une ville qui change

Situation. Une ONG travaille depuis 3 ans dans une ville de garnison. Données : année 1, 18 incidents pour 150 employés (dont 2 contre les personnes) ; année 2, 27 incidents pour 300 employés (dont 6 contre les personnes). Depuis un mois : un candidat local non recruté menace publiquement l'organisation ; deux marchés hebdomadaires sont fermés ; les loyers baissent car des familles aisées partent ; une radio locale accuse « les ONG » d'aider les rebelles ; le forum de sécurité des ONG signale des mouvements de troupes.

Travail demandé. 1) Calculez et interprétez les taux d'incidents. 2) Classez les signaux par logique de violence. 3) Proposez trois implications pratiques.

Corrigé. 1) Taux global : 12 puis 9 incidents pour 100 employés (baisse de 25 %). Taux d'incidents contre les personnes : 1,33 puis 2 pour 100 employés (hausse de 50 %). La situation s'aggrave en gravité malgré la baisse du taux global. 2) Menace du candidat non recruté : logique liée au travail ; accusations radiophoniques : logique politique (perception de partialité) ; marchés fermés, départs, mouvements de troupes : indicateurs d'un scénario de reprise des combats (risque incidentel et politique). 3) Traiter la plainte de recrutement (mécanisme formel, transparence, sécurité du personnel des RH) ; lancer une démarche d'acceptation (rencontres avec les autorités et leaders, émission de radio sur les principes et les critères d'aide) ; réviser le scénario et le niveau de sécurité, préparer la relocalisation et la gestion à distance si les indicateurs militaires se confirment.

À retenir

- Une analyse faible sous-estime ou surestime ; recouper et noter fiabilité et crédibilité des sources.
- Scénarios avec indicateurs observables et seuils qui déclenchent une révision.
- Cartographier influence, attitude et intérêts des acteurs ; prioriser les acteurs hostiles influents.
- Toujours un dénominateur : taux d'incidents par exposition, lus avec la gravité.
- Beaucoup d'incidents graves ont une origine liée au travail : la qualité des programmes est une mesure de sécurité.

Quiz

1. 30 incidents pour 500 employés. Le taux pour 100 employés est :
   A. 30
   B. 16,7
   C. 6
   D. 0,6

2. Les incidents passent de 20 à 30 pendant que le personnel passe de 200 à 400. Le taux :
   A. Augmente de 50 %
   B. Baisse de 25 %
   C. Reste stable
   D. Double

3. Un licenciement mal géré suivi de menaces relève surtout d'une violence :
   A. Liée au travail de l'organisation
   B. Incidentelle
   C. Criminelle
   D. Militaire

4. Une analyse de sécurité qui nomme des informateurs doit :
   A. Être publiée pour la transparence
   B. Être partagée avec tous les partenaires
   C. Être envoyée aux médias
   D. Circuler de façon strictement restreinte pour ne pas les mettre en danger

5. Un acteur hostile et très influent doit être :
   A. Ignoré
   B. Signalé à la presse
   C. Une priorité de l'analyse et de la stratégie d'acceptation
   D. Contourné sans jamais être contacté

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