ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 4 : Plans de sécurité, procédures, déplacements et communications

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-4/

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

Semaine 4 : Plans de sécurité, procédures, déplacements et communications

Objectifs

- Rédiger un plan de sécurité de pays ou de zone, avec des niveaux de sécurité et des mesures associées.
- Concevoir des procédures opérationnelles standard réalistes, en particulier pour les déplacements et les sites.
- Mettre en place un système de communications et de suivi des mouvements qui fonctionne quand tout le reste tombe.

Le plan de sécurité

Le **plan de sécurité** traduit l'évaluation des risques en règles et en responsabilités. Il est court, pratique, connu de tous et révisé régulièrement. Contenu type :

- résumé du contexte et des principales menaces ;
- stratégie (dosage acceptation, protection, dissuasion) ;
- niveaux de sécurité et mesures associées ;
- procédures opérationnelles standard (déplacements, sites, communications, visiteurs, argent liquide, incidents) ;
- plans de contingence (évacuation médicale, hibernation, relocalisation, évacuation, enlèvement, attaque) ;
- organigramme de sécurité et contacts d'urgence ;
- annexes : cartes, listes de personnel, inventaire des équipements de communication.

Chaque nouvel arrivant reçoit un **briefing de sécurité** à l'arrivée et signe qu'il a lu le plan. Un plan de 80 pages que personne n'a lu ne protège personne.

Les niveaux de sécurité

La plupart des organisations utilisent 4 ou 5 **niveaux de sécurité** par zone, chacun associé à des mesures automatiques, ce qui accélère les décisions en période de tension :

Niveau	Situation	Mesures types
1. Normal	Risques faibles et stables	Procédures standard
2. Vigilance	Tensions, incidents isolés	Déplacements limités en horaires, contrôle d'appel renforcé, révision des plans
3. Restriction	Violence en hausse, menaces ciblées possibles	Déplacements essentiels seulement, sur autorisation ; réduction du personnel non essentiel ; activités adaptées
4. Hibernation ou relocalisation	Violence généralisée ou ciblée	Regroupement dans un lieu sûr, ou départ du personnel le plus exposé ; activités suspendues ou à distance
5. Évacuation et suspension	Risque inacceptable	Départ de la zone ou du pays selon le plan ; maintien du contact avec le personnel resté

Le passage d'un niveau à l'autre est décidé par le directeur pays, sur la base d'**indicateurs** définis à l'avance (voir semaine 2), et communiqué immédiatement à tous.

Les procédures de déplacement

Les déplacements sont le moment où le personnel est le plus exposé. Procédure type :

- **Autorisation** préalable selon le niveau de sécurité, sur la base d'un plan de déplacement : itinéraire, horaires, passagers, véhicules, contacts.
- **Vérification de la route** le matin même : forum de sécurité, autorités, transporteurs, personnel local.
- **Véhicule** vérifié et équipé : carburant, roue de secours, trousse, communications.
- **Contrôle d'appel** (check-in) à intervalles fixés et à chaque point clé ; procédure claire si un appel manque.
- **Couvre-feu interne** : arrivée avant une heure fixée, avec marge.
- **Comportement** aux points de contrôle et en cas de braquage (pas de résistance, pas de photos, calme, coopération).

Calcul de départ. Trajet de 180 km, vitesse moyenne réaliste 40 km/h : 4 h 30. Couvre-feu interne 17 h, marge d'une heure : arrivée prévue au plus tard à 16 h. Départ au plus tard à 11 h 30. Avec un contrôle d'appel toutes les heures et à l'arrivée : 5 appels. Si un appel manque, la base tente un nouveau contact pendant 15 minutes, puis déclenche la procédure de véhicule manquant.

Sécurité des sites

Bureaux, résidences, entrepôts et sites de distribution font l'objet d'une évaluation et de mesures adaptées :

- **Choix du site** : quartier, voisinage (éviter la proximité de cibles potentielles : bâtiments militaires, ministères sensibles), deux voies d'accès, distance des zones à risque

d'inondation.

- **Périmètre** : mur ou clôture, portail, éclairage, gardes non armés formés, contrôle des visiteurs.
- **Bâtiment** : portes et fenêtres solides, pièce sûre ou abri selon les menaces (pièce renforcée contre les intrusions, abri contre les tirs indirects).
- **Sécurité incendie et électrique** : extincteurs, détecteurs, issues de secours.
- **Réserves** : eau, nourriture, carburant, médicaments pour l'hibernation (souvent 7 à 14 jours).

Calcul de réserves. 12 personnes, hibernation de 10 jours : eau à 4 litres par personne et par jour pour la boisson et un usage minimal = 480 litres ; avec 20 % de marge, environ 580 litres. Nourriture : 12 × 10 = 120 rations journalières. Carburant pour un générateur à 2 litres par heure, 8 heures par jour : 160 litres.

Les communications

Le système de communications doit fonctionner **quand le réseau mobile est coupé**, ce qui arrive souvent au moment où l'on en a le plus besoin. Principe de redondance : au moins deux moyens indépendants.

- **Téléphone mobile** : pratique, mais fragile et surveillable.
- **Radio HF** : longue distance, indépendante des réseaux, mais nécessite des opérateurs formés et des licences.
- **Radio VHF** : courte portée, idéale en ville et en convoi, avec relais.
- **Téléphone satellitaire** et terminaux satellitaires de données : indépendants, mais coûteux et parfois réglementés ou mal perçus par les autorités.
- **Balises de suivi** GPS avec bouton d'alerte.

Règles : indicatifs d'appel, langage clair mais sans informations sensibles (pas de noms, de montants d'argent ou d'itinéraires détaillés à la radio), arbre d'appel (chaque responsable appelle un nombre défini de personnes), tests réguliers, chargeurs et batteries de secours. Les communications sont aussi un sujet d'acceptation : utiliser une radio ou un téléphone satellitaire là où les autorités l'interdisent peut faire soupçonner d'espionnage.

Des procédures qui sont réellement appliquées

Les procédures échouent souvent pour des raisons simples : trop nombreuses, mal connues, impossibles à appliquer, ou contournées par habitude. Bonnes pratiques :

- Écrire **peu** de procédures, courtes, adaptées au contexte réel, avec le personnel qui les appliquera.
- Les **expliquer** (le pourquoi) et pas seulement les imposer.
- Les **exercer** : simulations de véhicule manquant, d'hibernation, d'évacuation médicale, au moins deux fois par an.
- Les **vérifier** : contrôles ponctuels des carnets de bord, des contrôles d'appel, des registres de visiteurs.

- Traiter le non-respect comme un sujet de **management** : un responsable qui contourne les procédures donne l'exemple à toute l'équipe.

> La complaisance est un risque à part entière : après des mois sans incident, les procédures se relâchent précisément au moment où le contexte peut basculer.

Exercice d'application : planifier une mission de terrain

Situation. Une équipe de 4 personnes doit se rendre de la base à un site à 210 km pour une distribution. Vitesse moyenne réaliste : 35 km/h. Couvre-feu interne : 17 h 30, avec une marge d'une heure. La distribution dure 3 heures. Le site n'a pas de réseau mobile sur les 80 derniers kilomètres. Le niveau de sécurité de la zone est « vigilance ». Le chauffeur propose de partir à 9 h « comme d'habitude ».

Travail demandé. 1) La mission peut-elle se faire aller-retour dans la journée ? 2) Sinon, quelle organisation ? 3) Quels moyens de communication et quels contrôles d'appel ?

Corrigé. 1) Trajet : 210 / 35 = 6 heures. Aller-retour 12 heures + 3 heures de distribution = 15 heures ; arrivée au plus tard à 16 h 30 : départ à 1 h 30 du matin, impossible (pas de circulation de nuit). La mission ne peut pas se faire dans la journée. 2) Nuit sur place ou dans une ville étape sûre, dans un hébergement évalué à l'avance ; ou découper : jour 1 trajet (départ à 9 h, arrivée vers 15 h), jour 2 distribution et retour partiel, ou distribution par un partenaire local avec suivi. Varier l'heure de départ habituelle, qui rend les mouvements prévisibles. 3) Téléphone mobile là où le réseau existe, téléphone satellitaire ou radio HF pour les 80 km sans réseau, balise de suivi ; contrôle d'appel toutes les heures et à chaque point clé (départ, entrée dans la zone sans réseau, arrivée, début et fin de distribution) ; procédure de véhicule manquant connue de la base.

À retenir

- Un plan de sécurité court, connu, signé à l'arrivée, révisé régulièrement.
- Niveaux de sécurité avec mesures automatiques et indicateurs de passage définis à l'avance.
- Déplacements : autorisation, vérification de la route, contrôle d'appel, couvre-feu avec marge, non-résistance.
- Communications redondantes, testées, sans informations sensibles en clair.
- Peu de procédures, expliquées, exercées, vérifiées ; la complaisance est un risque.

Quiz

1. Trajet de 160 km à 40 km/h, arrivée au plus tard à 16 h. Départ au plus tard :
   A. 12 h
   B. 10 h
   C. 14 h
   D. 11 h

2. 10 personnes, 7 jours d'hibernation, 4 litres d'eau par personne et par jour. Eau minimale :
   A. 70 litres
   B. 400 litres
   C. 40 litres
   D. 280 litres

3. Pourquoi exiger deux moyens de communication indépendants ?
   A. Pour réduire les coûts
   B. Parce que les bailleurs l'exigent
   C. Parce que le réseau mobile tombe souvent au moment critique
   D. Pour communiquer avec la presse

4. À la radio, on évite de mentionner :
   A. Les indicatifs d'appel
   B. Les noms, montants d'argent et itinéraires détaillés
   C. L'heure
   D. Le niveau de sécurité

5. Après six mois sans incident, l'équipe relâche les contrôles d'appel. C'est :
   A. De la complaisance, un risque à corriger par le management
   B. Normal et sans risque
   C. Une bonne adaptation
   D. Une décision du chauffeur

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