ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 6 : Incidents : signaler, analyser, apprendre

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-6/

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

Semaine 6 : Incidents : signaler, analyser, apprendre

Objectifs

- Mettre en place un système de signalement des incidents et des quasi-incidents qui encourage la remontée d'information.
- Analyser un incident avec une méthode structurée (chronologie, causes, facteurs contributifs) sans culture de la faute.
- Exploiter les données d'incidents pour ajuster les mesures et rendre compte à la direction et aux bailleurs.

Pourquoi signaler

Un **incident de sécurité** est tout événement qui a causé ou aurait pu causer un dommage au personnel, aux biens, à la réputation ou aux programmes. Le **quasi-incident** (near miss) est un événement qui aurait pu causer un dommage mais n'en a pas causé : tirs entendus près d'un convoi, faux point de contrôle évité de justesse, menace verbale.

Signaler sert à :

- **porter assistance** immédiatement aux personnes touchées ;
- **alerter** les autres équipes et organisations ;
- **comprendre** les tendances et adapter les mesures ;
- **rendre compte** à la direction, au conseil, aux bailleurs et aux assureurs ;
- **prouver** que l'organisation exerce son devoir de protection.

La pyramide des incidents (observée dans de nombreux secteurs) montre qu'avant un incident grave, il y a généralement beaucoup de quasi-incidents et d'incidents mineurs. Ne pas les signaler, c'est se priver des alertes précoces.

Le système de signalement

Un système efficace comprend trois niveaux :

- **Alerte immédiate** (dans l'heure) : appel ou message à la personne désignée, avec les informations essentielles : qui, quoi, où, quand, état des personnes, besoin d'aide.
- **Rapport d'incident** (sous 24 à 48 heures) : formulaire standard avec chronologie, conséquences, actions prises.
- **Analyse** (sous 1 à 2 semaines pour les incidents significatifs) : causes, leçons, recommandations.

Pour encourager le signalement :

- formulaire simple, disponible hors ligne et dans les langues du personnel ;

- **pas de sanction** pour le signalement d'une erreur de bonne foi (culture « juste », qui distingue l'erreur honnête de la négligence grave ou de la violation délibérée) ;
- canal **confidentiel** pour les incidents sensibles (violences sexuelles, harcèlement, incidents impliquant un collègue) ;
- **retour d'information** : les équipes voient ce qui change grâce à leurs signalements.

> Si une équipe ne signale jamais rien, ce n'est presque jamais parce qu'il ne se passe rien. C'est un signal d'alerte sur la culture de sécurité.

Classer les incidents

Une **typologie** commune rend les données comparables : violence contre les personnes (meurtre, blessure, enlèvement, agression sexuelle, détention arbitraire), vol et braquage, intrusion, menace, incident lié au conflit (tirs, bombardements, engins explosifs), accident de la route, incident de santé, incident de sécurité numérique, troubles civils.

Chaque incident reçoit aussi un **niveau de gravité**, par exemple de 1 (mineur, sans blessé ni perte significative) à 4 (critique : décès, enlèvement, blessure grave, retrait d'une zone).

Exemple de tableau trimestriel. 42 incidents signalés : 15 vols mineurs, 9 menaces, 6 accidents de la route (dont 2 graves), 5 braquages de véhicules, 4 quasi-incidents liés aux combats, 2 détentions arbitraires de courte durée, 1 agression physique. Les incidents de gravité 3 et 4 sont au nombre de 8, soit 19 %. Les 5 braquages ont tous eu lieu sur le même axe, entre 15 h et 17 h : la tendance est exploitable (changement d'horaires, révision des autorisations sur cet axe).

Analyser un incident

L'analyse d'un incident significatif cherche à comprendre, pas à punir. Méthode en quatre temps :

- **Chronologie** précise, reconstituée à partir de plusieurs sources (personnes impliquées, témoins, communications, GPS).
- **Faits et conséquences** : dommages, réactions, assistance fournie.
- **Causes et facteurs contributifs** : contexte (menace), vulnérabilités (procédures, comportement, équipement), décisions prises et leurs raisons, ce qui a bien fonctionné.
- **Recommandations** : mesures concrètes, responsables, délais, et vérification de leur mise en œuvre.

Questions utiles : la menace était-elle connue ? Les procédures étaient-elles adaptées ? Étaient-elles connues et appliquées ? Si non, pourquoi (impossibles, inconnues, contournées) ? La réponse à l'incident a-t-elle été rapide et adaptée ? Qu'aurions-nous dû voir venir ?

Les personnes touchées doivent être **protégées** pendant l'analyse : soutien psychologique, respect du rythme, confidentialité, et pas d'interrogatoire répété qui les traumatise de nouveau.

Utiliser les données

Les données d'incidents alimentent :

- l'**analyse de contexte** et l'évaluation des risques (fréquences, lieux, horaires, auteurs, modes opératoires) ;
- les **décisions** sur les mesures (ce qui marche, ce qui ne marche pas) ;
- les **rapports** à la direction (tableau de bord trimestriel) et au conseil ;
- le **partage** avec les forums de sécurité et les bases de données sectorielles, de façon anonymisée et avec l'accord de l'organisation.

Indicateurs utiles. Nombre d'incidents pour 100 employés ; part des incidents graves ; délai moyen de signalement ; part des recommandations mises en œuvre dans les délais. **Exemple :** 24 recommandations issues des analyses de l'année ; 15 mises en œuvre dans les délais, 5 en retard, 4 non commencées. Taux de mise en œuvre dans les délais : 62,5 %. Les 4 non commencées sont examinées en priorité par la direction : une recommandation non appliquée laisse le risque intact.

Rendre compte et communiquer

Après un incident grave, plusieurs publics attendent des informations, avec des besoins différents :

- **Famille** des personnes touchées : information rapide, humaine, par une personne désignée, avant toute communication publique.
- **Personnel** : information factuelle, mesures prises, soutien disponible, pour éviter les rumeurs.
- **Bailleurs** : selon les contrats, notification rapide des incidents graves et de leurs conséquences sur les programmes.
- **Assureurs** : déclaration dans les délais pour les dommages et les frais médicaux.
- **Autres organisations** : alerte par le forum de sécurité.
- **Médias** : seulement par le porte-parole désigné ; dans le cas d'un enlèvement, la communication publique peut mettre la victime en danger et est décidée par la cellule de crise.

Une communication maladroite peut aggraver un incident : publier le nom d'une victime avant sa famille, accuser publiquement un acteur armé, ou révéler des informations qui compromettent une négociation.

Exercice d'application : analyser un braquage

Situation. Un véhicule de l'organisation a été braqué à 16 h 40 sur l'axe sud, à 25 km de la base ; le chauffeur et deux employés n'ont pas été blessés, mais le véhicule, deux ordinateurs et 4 000 USD de per diem en espèces ont été pris. Faits : l'autorisation de mouvement prévoyait une arrivée avant 16 h ; la distribution avait pris du retard ; le contrôle d'appel de 16 h n'a pas été fait (pas de réseau) ; le responsable de base n'a déclenché la procédure de véhicule manquant qu'à 17 h 30. Le trimestre précédent, 3 quasi-incidents avaient été signalés sur le même axe en fin d'après-midi, sans changement des procédures. Les per diem en espèces étaient transportés « pour simplifier ».

Travail demandé. 1) Facteurs contributifs. 2) Ce qui a bien fonctionné. 3) Recommandations.

Corrigé. 1) Départ tardif sans réévaluation (procédure de couvre-feu non appliquée face au retard) ; zone sans réseau sans moyen de communication alternatif ; délai de 90 minutes avant le déclenchement de la procédure de véhicule manquant ; quasi-incidents antérieurs non exploités ; transport d'argent liquide visible et non nécessaire. 2) Non-résistance du personnel, sans blessure ; signalement immédiat après l'incident. 3) Règle claire : en cas de retard, rester sur place dans un lieu sûr évalué à l'avance plutôt que rouler en fin d'après-midi sur cet axe ; téléphone satellitaire ou balise pour les zones sans réseau ; procédure de véhicule manquant déclenchée au plus tard 15 minutes après un appel manqué ; analyse systématique des quasi-incidents ; paiement des per diem par mobile money ou virement, et plafond de transport d'espèces ; soutien psychologique pour les trois employés ; responsables et délais pour chaque recommandation, suivi par le directeur pays.

À retenir

- Signaler incidents et quasi-incidents : la base de la pyramide prévient le sommet.
- Trois niveaux : alerte immédiate, rapport sous 48 heures, analyse des incidents significatifs.
- Culture juste : pas de sanction pour l'erreur honnête signalée ; canaux confidentiels.
- Analyser pour comprendre : chronologie, causes, facteurs contributifs, recommandations suivies.
- Après un incident grave : la famille d'abord, un porte-parole unique, prudence absolue en cas d'enlèvement.

Quiz

1. Des tirs entendus près d'un convoi, sans blessé ni dégât, constituent :
   A. Rien à signaler
   B. Un incident grave
   C. Un quasi-incident à signaler
   D. Un incident de santé

2. 48 incidents dont 12 de gravité 3 ou 4. La part des incidents graves est :
   A. 12 %
   B. 25 %
   C. 36 %
   D. 4 %

3. 30 recommandations, 21 mises en œuvre dans les délais. Taux :
   A. 70 %
   B. 30 %
   C. 21 %
   D. 63 %

4. Dans une culture juste, un employé qui signale une erreur honnête :
   A. Est sanctionné pour l'exemple
   B. Est muté
   C. Doit rembourser les dégâts
   D. N'est pas sanctionné, et l'erreur sert à apprendre

5. Après l'enlèvement d'un employé, qui décide de la communication publique ?
   A. Le service communication du siège seul
   B. Chaque collègue sur les réseaux sociaux
   C. La cellule de crise
   D. Les médias locaux

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