ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 7 : Gérer une crise : cellule de crise, hibernation, relocalisation, évacuation, enlèvement

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-7/

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

Semaine 7 : Gérer une crise : cellule de crise, hibernation, relocalisation, évacuation, enlèvement

Objectifs

- Organiser une cellule de crise et ses premières heures : rôles, informations, décisions, journal.
- Planifier et décider une hibernation, une relocalisation ou une évacuation, y compris pour le personnel national.
- Connaître les principes de gestion d'un enlèvement ou d'une détention et le rôle de chacun.

Qu'est-ce qu'une crise ?

Une **crise** est une situation qui menace gravement les personnes, la capacité de l'organisation à fonctionner ou sa réputation, et qui dépasse les procédures ordinaires : enlèvement, décès violent, attaque d'une base, évacuation d'un pays, catastrophe touchant le personnel, scandale grave.

La gestion de crise s'appuie sur une structure préparée à l'avance :

- **Cellule de gestion de crise** (au siège ou au niveau régional) : décide de la stratégie, mobilise les ressources, gère les relations avec les familles, les autorités, les bailleurs et les médias.
- **Équipe de gestion de l'incident** (au niveau du pays) : gère la situation sur le terrain et applique les décisions.

Cette séparation permet au terrain de se concentrer sur l'action tandis que la cellule gère l'environnement et les décisions stratégiques. Les deux doivent avoir des mandats écrits, des membres désignés et des suppléants, et avoir fait au moins un exercice de simulation.

Les premières heures

Les premières heures déterminent souvent l'issue d'une crise. Liste d'actions type :

- **Activer** la cellule selon les critères prévus ; désigner un responsable et un secrétaire qui tient le **journal de crise** (heure, information, source, décision, responsable).
- **Établir les faits** : distinguer ce qui est confirmé, probable, rumeur.
- **Protéger les personnes** : mise en sécurité du reste du personnel, assistance médicale, regroupement.
- **Informer** les familles (par une personne désignée), le personnel, la direction ; contrôler la communication externe (aucun commentaire public sans décision de la cellule).
- **Prendre les décisions** urgentes : niveau de sécurité, suspension d'activités, mouvements.

- **Planifier** les prochaines heures et les relèves : une crise peut durer des semaines, la fatigue est un risque.

> Le journal de crise n'est pas une formalité : il garde la mémoire des décisions, protège l'organisation juridiquement et évite de refaire les mêmes discussions à chaque relève.

Hibernation, relocalisation, évacuation

Trois options quand la situation se dégrade, décrites dans le plan de sécurité :

- **Hibernation** : rester sur place, regroupés dans un lieu sûr, en attendant que le danger immédiat passe (combats dans la ville, émeutes). Exige des réserves (eau, nourriture, carburant, médicaments), des communications et une décision sur la durée maximale.
- **Relocalisation** : déplacer une partie du personnel vers une zone plus sûre du même pays (capitale, autre région), en général le personnel le plus exposé ou non essentiel.
- **Évacuation** : faire sortir le personnel du pays. Pour le personnel international, c'est souvent le retour dans le pays d'origine ; pour le personnel national, une évacuation hors du pays est juridiquement et pratiquement complexe, et rarement possible.

Le **point de non-retour** : passé un certain moment (aéroport fermé, routes coupées), l'évacuation n'est plus possible. Il faut donc décider **tôt**, sur la base des indicateurs, plutôt que d'attendre la certitude.

Calcul d'évacuation. 46 personnes à relocaliser par avion de 12 places ; 2 places réservées au personnel de la compagnie et au matériel de communication : 10 places utiles par rotation. Il faut 5 rotations. Si chaque rotation prend 3 heures et que l'aérodrome ferme à la tombée de la nuit, on ne peut faire que 3 rotations par jour : 2 jours au minimum. La liste de priorité (personnes les plus exposées, malades, non essentielles) est établie à l'avance.

Le personnel national dans les crises

Le personnel national est souvent le plus exposé et le moins protégé lors des crises. Les bonnes pratiques :

- Discuter à l'avance avec chaque employé de ses risques propres (profil, lieu d'origine, famille) et des options réalistes.
- Prévoir des options de **relocalisation interne** pour ceux qui sont menacés du fait de leur emploi.
- Garantir la **continuité des salaires** en cas de suspension (avances de salaire avant une évacuation, moyens de paiement à distance).
- Maintenir le **contact** et le soutien après le départ des internationaux.
- Ne pas transférer la responsabilité des programmes au personnel national ou aux partenaires sans ressources ni accord, en exposant ainsi ceux qui restent.

Exemple. Avant une évacuation, une organisation verse trois mois d'avance de salaire à ses 60 employés nationaux, organise un arbre d'appel quotidien, et convient avec eux d'un

protocole simple : aucune activité n'est maintenue sans évaluation et accord de chacun, et aucun employé ne garde de biens de l'organisation qui le mettraient en danger.

Enlèvement et détention

L'enlèvement est l'une des crises les plus graves et les plus longues. Principes généralement admis (à adapter à la politique de chaque organisation et au droit applicable) :

- **Prévention** : analyse des profils exposés, discrétion, variation des itinéraires et des horaires, contrôle des informations publiées (réseaux sociaux du personnel compris).
- **Préparation** : politique écrite (y compris la position de l'organisation sur les rançons, qui varie selon les organisations et les lois), formulaires « preuve de vie » confidentiels remplis à l'avance par le personnel exposé (questions dont seule la personne connaît la réponse), assurance spécialisée le cas échéant, consultants spécialisés identifiés.
- **Gestion** : cellule de crise dédiée, communication strictement contrôlée, coordination avec la famille et, selon les cas, avec les autorités et les gouvernements concernés, appui de spécialistes.
- **Après** : soutien médical et psychologique de longue durée pour la personne libérée et sa famille, ainsi que pour les collègues.

La **détention arbitraire** par des autorités ou des groupes armés exige une réaction rapide : localiser la personne, contacts avec les autorités, appui juridique, visites si possible, information de la famille.

Exercer et tirer les leçons

Une cellule de crise qui ne s'est jamais exercée perd des heures précieuses. Les **exercices** vont de la discussion autour d'un scénario (exercice sur table de 2 à 3 heures) à la simulation complète avec injections d'informations en temps réel.

Un bon exercice teste : l'activation (qui appelle qui, en combien de temps), la répartition des rôles, la circulation de l'information, la tenue du journal, les décisions difficiles (par exemple : informer ou non les médias, évacuer ou hiberner), et la relève.

Indicateur simple. Délai d'activation de la cellule : objectif inférieur à 2 heures. Lors d'un exercice, l'alerte est donnée à 22 h ; le premier membre est joint à 22 h 20, la cellule complète se réunit à 0 h 45 : 2 h 45, au-delà de l'objectif. Cause : la liste de contacts n'était pas à jour et deux suppléants n'étaient pas désignés. Action : mise à jour trimestrielle de la liste, suppléants nommés, test d'appel mensuel.

Après toute crise réelle, une **revue** (après au moins quelques semaines) examine ce qui a fonctionné et ce qui doit changer, avec la même culture d'apprentissage que pour les incidents.

Exercice d'application : la ville est encerclée

Situation. Des combats approchent d'une ville où l'organisation a 8 employés internationaux et 54 employés nationaux, dont 12 originaires d'une autre région et menacés en raison de leur groupe ethnique. L'aéroport fonctionne encore ; un avion de 14 places (12 places utiles) peut faire 2 rotations par jour vers la capitale. Les indicateurs du scénario « encerclement » sont 4 sur 6 réunis. La route vers la capitale est coupée. Les réserves de la résidence principale permettent 5 jours d'hibernation pour 20 personnes.

Travail demandé. 1) Hiberner, relocaliser ou évacuer, et pour qui ? 2) Combien de jours faut-il pour relocaliser les personnes prioritaires par avion ? 3) Quelles mesures pour le personnel national qui reste ?

Corrigé. 1) Avec 4 indicateurs sur 6 et une route coupée, le point de non-retour approche : relocaliser maintenant vers la capitale les personnes les plus exposées (les 12 employés menacés, avec leur accord) et le personnel international non essentiel ; garder une petite équipe essentielle seulement si l'hibernation est possible et sûre. 2) Personnes prioritaires : 12 employés menacés + 8 internationaux = 20 personnes, soit 2 rotations de 12 places, possibles en 1 jour. Si l'on ajoute des familles à charge des employés menacés (par exemple 16 personnes), 36 personnes = 3 rotations, soit 2 jours. 3) Avance de salaire de plusieurs mois, contact quotidien par arbre d'appel, aucune activité maintenue sans évaluation et accord, retrait des biens de l'organisation qui pourraient les exposer, information claire sur les options et soutien psychologique ; plan de reprise dès que la situation le permet.

À retenir

- Cellule de crise (stratégie, environnement) et équipe de terrain (action) : mandats, suppléants, exercices.
- Premières heures : activer, établir les faits, protéger, informer, décider, planifier ; tenir un journal.
- Hiberner, relocaliser, évacuer : décider avant le point de non-retour, sur indicateurs.
- Le personnel national, souvent le plus exposé, a droit à des options et à un soutien réels.
- Enlèvement : prévention, politique écrite, preuves de vie préparées, communication contrôlée, spécialistes.

Quiz

1. 30 personnes à relocaliser, avion de 10 places utiles. Nombre de rotations :
   A. 2
   B. 30
   C. 4
   D. 3

2. Hibernation de 15 personnes pendant 8 jours à 4 litres d'eau par personne et par jour :
   A. 120 litres
   B. 32 litres
   C. 480 litres
   D. 600 litres

3. Le journal de crise sert surtout à :
   A. Informer les médias
   B. Garder la trace des informations et des décisions, et faciliter les relèves
   C. Évaluer le personnel
   D. Calculer les coûts

4. Pourquoi préparer des formulaires « preuve de vie » à l'avance ?
   A. Pour vérifier, en cas d'enlèvement, que la personne est vivante grâce à des questions dont elle seule connaît la réponse
   B. Pour l'assurance santé
   C. Pour les visas
   D. Pour les ressources humaines

5. Une cellule de crise se réunit 3 h 10 après l'alerte, pour un objectif de 2 heures. Action prioritaire :
   A. Supprimer l'objectif
   B. Ne rien faire, c'était un exercice
   C. Changer de directeur
   D. Mettre à jour les contacts, désigner des suppléants et tester régulièrement

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