ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Préparer une mission de terrain : analyser, planifier, partir et revenir en sécurité

Manuel complet

Formation certifiante de 2 jours : clarifier les termes de référence, analyser le contexte et les acteurs, évaluer les risques avec une matrice chiffrée, préparer sa santé, ses documents, la logistique, les communications et le budget, planifier chaque déplacement, réagir à un incident, travailler avec les communautés et les autorités, puis faire le débriefing et le rapport de mission. Études de cas avancées chiffrées, mises en situation, évaluation finale et certificat vérifiable.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/preparer-mission-terrain/

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

Sommaire

1. Jour 1 : Avant le départ : analyser, évaluer les risques, se préparer
2. Jour 2 : Sur le terrain : se déplacer, réagir, travailler et revenir

Jour 1 : Avant le départ : analyser, évaluer les risques, se préparer

Objectifs

- Transformer des termes de référence en plan de mission réaliste.
- Analyser le contexte et évaluer les risques avec une matrice probabilité × impact.
- Préparer sa santé, ses documents, la logistique, les communications et le budget de la mission.

Des termes de référence au plan de mission

Une mission de terrain commence au bureau. Les **termes de référence** (TdR) disent pourquoi vous partez : évaluation des besoins, suivi d'activités, supervision d'une équipe, lancement d'un projet, audit, réponse d'urgence. Avant d'accepter, vérifiez cinq points :

- **L'objectif et les livrables** : que doit-on avoir en main au retour (rapport, données, décision, plan) et pour qui ?
- **Le périmètre** : quels lieux, quelles activités, quels interlocuteurs ; ce qui n'est pas demandé.
- **La durée réelle** : jours de travail effectifs, une fois retirés les trajets, les autorisations et les jours fériés.
- **Les moyens** : véhicules, interprètes, budget, accès aux données, appui du bureau local.
- **Les responsabilités** : qui vous encadre sur place, qui prend les décisions de sécurité, à qui vous rendez compte.

Le **plan de mission** traduit les TdR en calendrier jour par jour, avec les rendez-vous, les déplacements, les nuits, les points de contact et une marge pour l'imprévu. Une règle simple : prévoir au moins **20 % de temps tampon** dans les zones à accès difficile, car un barrage, une pluie ou une autorisation qui tarde suffit à faire perdre une journée.

> Des TdR flous produisent des missions longues et des rapports inutiles. Si l'objectif tient en plus de deux phrases, faites-le reformuler avant de partir.

Analyser le contexte et les acteurs

Avant de partir, construisez une image claire de la zone. Les sources publiques suffisent souvent pour commencer : rapports de situation et cartes d'OCHA, ReliefWeb, bulletins des clusters, analyses des forums d'ONG, presse locale, rapports annuels des organisations présentes. Complétez avec le **briefing du bureau pays** et des collègues qui reviennent de la zone.

L'analyse répond à quelques questions :

- **Situation** : que s'est-il passé ces six derniers mois (déplacements, combats, épidémies, catastrophes) et qu'est-ce qui change en ce moment ?
- **Acteurs** : autorités formelles et coutumières, forces de sécurité, groupes armés, leaders communautaires, autres organisations ; qui peut faciliter ou bloquer votre travail, et comment votre organisation est-elle perçue ?
- **Accès** : routes praticables, saison, autorisations nécessaires, points de contrôle, couvre-feu.
- **Tendances de sécurité** : types d'incidents récents, lieux, heures, cibles ; un incident isolé et une série n'appellent pas la même réponse.

Cette analyse n'est pas un exercice académique : elle sert à décider de l'itinéraire, du profil de l'équipe, des messages à porter et des mesures de sécurité.

Évaluer les risques : la matrice probabilité × impact

La gestion de la sécurité humanitaire repose sur une démarche simple : **identifier les menaces**, estimer la **vulnérabilité** de l'équipe face à chacune, en déduire le **risque**, puis choisir des mesures. On note souvent chaque menace sur deux échelles de 1 à 5 :

- **Probabilité** : 1 très improbable, 2 improbable, 3 possible, 4 probable, 5 presque certain.
- **Impact** : 1 négligeable, 2 faible, 3 modéré, 4 grave, 5 critique (mort, enlèvement, suspension du programme).

Risque = probabilité × impact, de 1 à 25. Une grille courante : 1 à 5 **faible**, 6 à 12 **moyen**, 15 à 25 **élevé**.

Menace	Probabilité	Impact	Risque
Accident de la route	4	4	16 : élevé
Vol à main armée sur la route	3	4	12 : moyen
Paludisme	3	3	9 : moyen
Enlèvement	1	5	5 : faible

Pour chaque risque moyen ou élevé, on prévoit des **mesures** qui réduisent la probabilité (ne pas rouler de nuit, chauffeur reposé, ceinture, vitesse limitée) ou l'impact (trousse de secours, plan MEDEVAC). On estime ensuite le **risque résiduel** : si la ceinture et l'interdiction de rouler de nuit ramènent la probabilité d'accident à 2, le risque passe à 2 × 4 = 8, moyen.

> La question finale est toujours la même : le risque résiduel est-il acceptable au regard de l'importance du programme pour les personnes ? C'est le principe du « risque acceptable ». Si la réponse est non, on change le plan, on reporte ou on renonce : c'est une décision normale, pas un échec.

Santé, documents et devoir de protection

Le **devoir de protection** (duty of care) oblige l'employeur à prendre toutes les mesures raisonnables contre les risques prévisibles. Il oblige aussi le membre du personnel à suivre les règles et à partager les informations utiles. Avant le départ :

- **Santé** : vaccins à jour (fièvre jaune avec certificat international si le pays l'exige), prophylaxie du paludisme et moustiquaire, traitement personnel pour toute la durée plus une marge, trousse de secours personnelle, groupe sanguin noté.
- **Assurance et MEDEVAC** : couverture médicale et rapatriement valides pour le pays et les activités, numéro d'assistance enregistré dans le téléphone et noté sur papier.
- **Documents** : passeport valide au moins six mois, visa, ordre de mission, carte de l'organisation, autorisations de circulation ; copies papier et numériques séparées des originaux.
- **Informations personnelles de sécurité** : contacts d'urgence et formulaire « preuve de vie » (questions que vous seul pouvez répondre) remis aux services RH ou sécurité selon la procédure.
- **Briefing sécurité** : plan de sécurité du pays, procédures, phases d'alerte, règles de déplacement ; il doit être suivi avant le départ ou dès l'arrivée, jamais « plus tard ».

Votre **profil personnel** compte aussi : nationalité, sexe, origine, religion ou orientation sexuelle peuvent exposer à des risques différents selon le contexte. On en parle avec le responsable sécurité, de façon confidentielle, pour adapter les mesures, jamais pour exclure.

Logistique, communications et budget de mission

La logistique d'une mission se prépare avec le bureau local :

- **Itinéraire** : routes principales et alternatives, distances, temps de trajet réalistes selon la saison, lieux de nuit, points de ravitaillement.
- **Véhicules** : état vérifié (pneus, roue de secours, freins, éclairage), trousse et extincteur, chauffeur expérimenté dans la zone, carburant avec réserve.
- **Communications** : au moins deux moyens indépendants (téléphone mobile et téléphone satellite ou radio), batteries chargées, liste de contacts, horaires d'**appels de contrôle** (check-in) convenus.
- **Hébergement** : lieu choisi pour sa sécurité (accès, gardiennage, sorties), pas seulement pour son prix.

Le budget de mission réunit indemnités journalières, transport, carburant, hébergement, interprètes, frais d'autorisation et une **marge pour imprévus** de 10 % en général. **Exemple.** Équipe de 3 personnes, 5 jours, indemnité de 40 USD par jour et par personne : 3 × 5 × 40 = 600 USD. Un véhicule loué 100 USD par jour : 500 USD. Carburant : 500 km à 15 litres aux 100 km = 75 litres à 1,20 USD = 90 USD. Sous-total : 1 190 USD ; avec 10 % d'imprévus : 1 309 USD.

Gardez les pièces justificatives : une avance de mission se justifie au retour, au centime près.

Exercice d'application : la matrice de risques de votre mission

Situation. Vous partez quatre jours évaluer des sites de déplacés à 180 km de la capitale régionale, sur une piste où deux braquages de véhicules ont eu lieu le mois dernier, en fin d'après-midi. La saison des pluies commence et le paludisme est très présent.

Tâche. 1) Notez probabilité et impact pour : braquage, accident de la route, paludisme, véhicule bloqué par la pluie. 2) Calculez chaque risque et classez-le. 3) Proposez deux mesures pour le risque le plus élevé et estimez le risque résiduel.

Exemple de réponse. Braquage : 4 × 4 = 16, élevé (série récente sur la même piste). Accident : 3 × 4 = 12, moyen. Paludisme : 4 × 3 = 12, moyen. Véhicule bloqué : 4 × 2 = 8, moyen. Mesures contre le braquage : rouler seulement entre 8 h et 15 h et en convoi de deux véhicules, aucun objet de valeur visible, consignes claires de non-résistance. Si ces mesures ramènent la probabilité à 2, le risque résiduel devient 2 × 4 = 8, moyen : acceptable si l'évaluation est essentielle, avec une validation du responsable sécurité.

À retenir

- Des TdR clairs : objectif, livrables, périmètre, durée réelle, moyens, responsabilités ; 20 % de temps tampon en zone difficile.
- Analyse du contexte : situation, acteurs, accès, tendances de sécurité ; elle sert à décider.
- Risque = probabilité × impact (1 à 25) ; faible 1-5, moyen 6-12, élevé 15-25 ; viser un risque résiduel acceptable.
- Devoir de protection : santé, assurance et MEDEVAC, documents et copies, preuve de vie, briefing sécurité avant de partir.
- Deux moyens de communication indépendants, appels de contrôle convenus et un budget avec 10 % d'imprévus.

Quiz

1. Une menace a une probabilité de 3 et un impact de 5. Le risque est :
   A. 8, moyen
   B. 15, élevé
   C. 2, faible
   D. 35, critique

2. Quel élément doit absolument figurer dans les termes de référence d'une mission ?
   A. Le restaurant de l'hôtel
   B. Les livrables attendus au retour et leur destinataire
   C. La couleur du véhicule
   D. Le nom de tous les bénéficiaires

3. Pourquoi prévoir deux moyens de communication indépendants ?
   A. Pour appeler sa famille plus souvent
   B. Parce que le réseau mobile peut être coupé ou absent, et qu'il faut pouvoir alerter dans tous les cas
   C. C'est une exigence des bailleurs
   D. Pour économiser le crédit téléphonique

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B

Jour 2 : Sur le terrain : se déplacer, réagir, travailler et revenir

Objectifs

- Planifier un déplacement sûr avec appels de contrôle et heure limite de retour.
- Réagir à un incident et le signaler correctement.
- Travailler avec les communautés et les autorités, puis clôturer la mission par un débriefing et un rapport.

L'arrivée : briefing et premiers jours

Dès l'arrivée, demandez le **briefing sécurité du bureau local**, même pour une visite de deux jours. Il couvre la situation récente, les zones interdites, le couvre-feu, les règles de déplacement, les phases d'alerte, les points de rassemblement, les contacts d'urgence et le comportement attendu (tenue, photos, alcool, relations avec la population).

Les premiers jours sont les plus risqués : vous ne connaissez ni les lieux, ni les codes, ni les signaux faibles. Quelques réflexes :

- Enregistrez les numéros d'urgence et gardez une copie papier sur vous.
- Repérez les sorties de l'hébergement et du bureau, et l'itinéraire vers le point de rassemblement.
- Présentez-vous aux autorités et aux interlocuteurs prévus par le bureau, avec l'ordre de mission.
- Écoutez le personnel national : il connaît le contexte mieux que quiconque.

> Un visiteur qui ignore les règles locales met en danger toute l'équipe, pas seulement lui-même. Les règles s'appliquent au directeur en visite comme au chauffeur.

Planifier et conduire un déplacement

Chaque déplacement hors de la ville est autorisé et suivi selon la procédure du bureau. Le **plan de mouvement** indique : passagers, véhicule et chauffeur, itinéraire et alternatives, heure de départ, heures prévues d'arrivée et de retour, horaires des appels de contrôle, moyens de communication, et personne qui suit le mouvement au bureau.

Calcul des horaires. Sur piste, comptez une vitesse moyenne réaliste, souvent 25 à 40 km/h, pas la vitesse maximale. Pour 120 km à 30 km/h : 4 heures de route. Départ à 7 h, arrivée à 11 h ; 3 heures de travail ; retour à 14 h, arrivée à 18 h. Si le bureau impose un retour avant 17 h, le plan n'est pas faisable : il faut réduire le travail sur place, prévoir une nuit sur place ou découper la mission.

Appels de contrôle et procédure de non-réponse. Le véhicule appelle à des heures ou des points convenus. Si un appel manque, le bureau suit une procédure écrite : rappeler sur

tous les moyens, puis, après un délai fixé (souvent 30 minutes), alerter le responsable sécurité, qui décide des actions suivantes. Personne ne part « voir ce qui se passe » sans décision.

Aux points de contrôle : ralentir tôt, rester calme et poli, mains visibles, présenter les documents, ne rien offrir, ne pas photographier, ne pas discuter ni forcer le passage. Si des personnes armées exigent quelque chose, la vie passe avant le matériel.

Réagir à un incident et le signaler

Un incident (accident, vol, agression, arrestation, menace) se gère en trois temps : **survivre et se mettre en sécurité**, **alerter**, puis **rendre compte**.

- **Accident de la route** : sécuriser la scène, porter secours, alerter le bureau ; selon le contexte, il peut être dangereux de rester sur place après un accident impliquant un tiers : appliquez la consigne du plan de sécurité.
- **Vol ou braquage** : ne pas résister, obéir calmement, éviter les gestes brusques, ne pas regarder fixement ; les biens se remplacent.
- **Arrestation ou détention** : rester calme, demander à contacter son organisation, ne rien signer qu'on ne comprend pas.
- **Tirs ou explosion** : se mettre à couvert, s'éloigner dès que possible, ne pas s'approcher pour regarder.

Le **message d'alerte immédiat** est court : qui, quoi, où, quand, état des personnes, besoin immédiat. Le **rapport d'incident** écrit suit dans les 24 heures : faits, chronologie, conséquences, mesures prises, recommandations. Même un « presque incident » (quasi-accident, menace verbale) doit être signalé : c'est ainsi que l'organisation détecte une tendance avant le drame.

> On ne cache jamais un incident par peur d'être sanctionné. Une organisation qui punit ceux qui signalent n'apprend plus rien et met tout le monde en danger.

Travailler avec les communautés et les autorités

La sécurité d'une mission humanitaire repose d'abord sur l'**acceptation** : être connu, compris et jugé utile. Elle se construit par le comportement de chaque personne en mission :

- **Expliquer** qui vous êtes, pourquoi vous venez et ce que vous ne pouvez pas promettre ; ne jamais créer d'attentes d'aide sans décision.
- **Respecter les principes** d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance dans les paroles comme dans les choix (qui rencontrer, où se loger, avec qui voyager).
- **Protéger les personnes et les données** : consentement éclairé avant tout entretien, pas de noms ni de photos identifiables sans accord, données sensibles chiffrées ou laissées au bureau.
- **Appliquer le code de conduite** et la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) : aucune relation sexuelle en échange d'aide, signalement de tout soupçon par les canaux prévus.

- **Informer les autorités** selon les règles du pays et du bureau, sans leur transmettre d'informations qui exposeraient les personnes.

Le choix des interlocuteurs, des interprètes et des chauffeurs envoie aussi un message : un interprète perçu comme lié à une partie peut fermer des portes et mettre en danger les personnes interrogées.

Revenir : débriefing, rapport et récupération

Une mission n'est terminée que lorsque ses résultats sont utilisables. Au retour :

- **Débriefing** dans les 48 heures avec le responsable : résultats, décisions à prendre, incidents et presque incidents, informations de sécurité à partager.
- **Rapport de mission** court et utile : objectif, ce qui a été fait, constats principaux appuyés par des données, recommandations datées avec un responsable, annexes (liste des personnes rencontrées selon les règles de protection des données, photos autorisées).
- **Restitution** aux équipes et, si possible, aux communautés rencontrées : ce qui a été retenu et ce qui va suivre.
- **Clôture administrative** : justification de l'avance, restitution du matériel, mise à jour des contacts.

La récupération fait partie de la mission. Le stress cumulé (fatigue, insécurité, exposition à la souffrance) est normal ; il devient dangereux quand il s'installe. Les lignes directrices de la fondation Antares recommandent une préparation avant le départ, un suivi pendant la mission, un débriefing et un accès à un soutien psychologique au retour. Dormir, faire une pause réelle et parler à quelqu'un de confiance ne sont pas des faiblesses.

Exercice d'application : un plan de mouvement réaliste

Situation. Vous devez superviser une distribution à 135 km du bureau. Vitesse moyenne sur la piste : 30 km/h. La distribution dure 3 heures. Règle du bureau : aucun véhicule sur la route après 17 h 30. Appels de contrôle toutes les heures. Le véhicule consomme 16 litres aux 100 km ; réserve obligatoire de 25 %.

Tâche. 1) À quelle heure partir au plus tard pour un aller-retour dans la journée ? 2) Est-ce réaliste si le départ ne peut pas avoir lieu avant 7 h ? 3) Quelle quantité de carburant prévoir ?

Réponse. Trajet : 135 / 30 = 4 h 30 dans chaque sens. Temps total : 4 h 30 + 3 h + 4 h 30 = 12 h. Pour rentrer à 17 h 30, il faudrait partir à 5 h 30, avant le lever du jour, ce qui contredit en général l'interdiction de rouler de nuit. Avec un départ à 7 h, le retour serait à 19 h : le plan n'est pas faisable en une journée. Solutions : nuit sur place dans un lieu validé, distribution supervisée par l'équipe locale avec un appel vidéo, ou mission sur deux jours. Carburant : 270 km × 16 / 100 = 43,2 litres, plus 25 % : 54 litres.

À retenir

- Briefing sécurité local dès l'arrivée, même pour une courte visite ; les règles s'appliquent à tous.
- Horaires calculés avec une vitesse moyenne réaliste ; un plan qui dépasse l'heure limite se modifie avant de partir.
- Appel de contrôle manqué : procédure écrite, rappels puis alerte du responsable sécurité après le délai fixé.
- Incident : se mettre en sécurité, alerter (qui, quoi, où, quand, état, besoin), rapport écrit sous 24 h ; signaler aussi les presque incidents.
- Mission terminée seulement après débriefing, rapport utile, restitution, clôture administrative et récupération.

Quiz

1. Un trajet de 90 km sur piste à 30 km/h dure :
   A. 2 heures
   B. 3 heures
   C. 1 heure 30
   D. 4 heures

2. Des hommes armés exigent votre véhicule à un barrage. Vous :
   A. Refusez et accélérez
   B. Obéissez calmement, sans résister : la vie passe avant le matériel
   C. Négociez longuement le prix
   D. Prenez une photo pour le rapport

3. Pourquoi signaler un presque incident ?
   A. Pour obtenir une prime
   B. Pour que l'organisation détecte une tendance avant qu'un incident grave n'arrive
   C. Ce n'est pas utile
   D. Pour sanctionner le chauffeur

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B