ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Sécurité personnelle et gestion des risques sur le terrain

Manuel complet

Formation certifiante de 2 jours : analyser les menaces, comprendre les stratégies d'acceptation, de protection et de dissuasion, appliquer un plan de sécurité, se déplacer et communiquer en sécurité, et réagir aux incidents courants, avec une évaluation finale et un certificat vérifiable. Elle ne remplace pas une formation pratique en environnement hostile (HEAT).

https://humanitairejobs.org/fr/academie/securite-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 : Comprendre et gérer les risques
2. Jour 2 : Réagir aux incidents et prendre soin de soi
3. Jour 3 : Gestion des incidents critiques et plan de sécurité

Jour 1 : Comprendre et gérer les risques

Objectifs

- Calculer et réduire un risque.
- Connaître les trois stratégies de sécurité.
- Utiliser le plan de sécurité, les procédures et les niveaux d'alerte.

Menace, vulnérabilité et risque

Une **menace** est ce qui peut nuire (criminalité, combats, engins explosifs, maladies, accidents de la route). La **vulnérabilité** est ce qui nous expose à cette menace (horaires prévisibles, véhicule de valeur, absence de communications). Les **capacités** sont ce qui réduit l'exposition ou l'impact (formation, procédures, réseau de contacts).

On résume souvent : **risque = menace × vulnérabilité ÷ capacités**. On agit rarement sur la menace ; on agit surtout sur ses propres vulnérabilités et capacités.

Rappel important : dans la plupart des contextes, les **accidents de la route** et les **problèmes de santé** tuent ou blessent plus de travailleurs humanitaires que les attaques.

Acceptation, protection, dissuasion

- **Acceptation** : être accepté par les communautés, les autorités et les groupes armés grâce à la qualité de l'aide, au respect des principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité, indépendance), à la communication et au comportement de chacun. C'est la stratégie de base des ONG.
- **Protection** : réduire la vulnérabilité par des moyens matériels et des procédures (murs, gardiens, couvre-feu, convois, gilets).
- **Dissuasion** : opposer une menace en retour (escorte armée, sanctions). Elle est utilisée en dernier recours par les ONG, car elle peut compromettre la neutralité et l'acceptation.

La plupart des organisations combinent les trois, avec un accent fort sur l'acceptation.

Plan de sécurité et procédures

Chaque zone d'intervention a un **plan de sécurité** à jour : analyse du contexte et des risques, procédures opérationnelles standard (SOP), contacts, plans médicaux et d'évacuation. Lisez-le à l'arrivée et signez-le.

- **Niveaux d'alerte** : chaque niveau indique ce qui est permis (déplacements, horaires, zones).
- **Hibernation** : rester à l'abri sur place (bureau ou résidence) avec des réserves d'eau, de nourriture, de carburant et de communications pour plusieurs jours.
- **Relocalisation** : déplacer temporairement le personnel vers une zone plus sûre du pays.
- **Évacuation** : faire sortir le personnel du pays. Gardez un sac prêt (documents, argent, médicaments, chargeur).

Déplacements et communications

- Chaque mouvement est autorisé et suivi : itinéraire, horaires, passagers, points de contact radio ou téléphone à intervalles fixés.
- Évitez la routine (horaires et trajets variés), ne roulez pas de nuit sauf règle contraire, ceinture attachée pour tous, vitesse limitée.
- Véhicule en bon état, plein fait, trousse de secours, roue de secours, liste de contacts.
- Moyens de communication redondants (téléphone, radio HF/VHF, téléphone satellite) et indicatifs radio connus.
- Informez-vous auprès des forums de sécurité des ONG (par exemple INSO là où il est présent) et des collègues locaux, qui connaissent le mieux le contexte.

Conduire une évaluation des risques de sécurité : la méthode complète

La formule « risque = menace × vulnérabilité ÷ capacités » est un point de départ pédagogique. En pratique, une évaluation des risques de sécurité (en anglais *Security Risk Assessment*, SRA) est un processus structuré, documenté et révisé, qui conduit à des décisions : quelles activités maintenir, sous quelles conditions, avec quelles mesures et quel coût. Le cadre de référence le plus utilisé par les ONG est celui du guide *Operational Security Management in Violent Environments* (Good Practice Review 8, Humanitarian Practice Network), complété par les guides du Global Interagency Security Forum (GISF, anciennement EISF) et, pour la logique générale, par la norme ISO 31000 sur le management du risque. Les agences des Nations unies suivent le *Security Risk Management Manual* du Département de la sûreté et de la sécurité (UNDSS).

Étape 1 : délimiter l'évaluation (une demi-journée)

- **Périmètre** : une zone géographique précise (un district, une ville et ses axes), un programme ou une activité ponctuelle (une distribution, une mission exploratoire). Une évaluation « pays » trop large ne permet pas de décider.
- **Responsable** : le responsable de la sécurité du pays ou le point focal sécurité de la zone, sous l'autorité du chef de mission ou du directeur pays, qui reste propriétaire du risque et signe le document.
- **Participants** : chef de base, chauffeurs expérimentés, logisticien, au moins un membre du personnel national issu de chaque communauté présente, responsables de programme. Les chauffeurs et gardiens sont souvent les mieux informés sur les menaces réelles ; les exclure est une erreur classique.
- **Échéance de révision** : fixée dès le départ (au minimum tous les six mois, et à chaque changement significatif du contexte).

Étape 2 : analyser le contexte (deux à cinq jours selon l'accès)

L'analyse de contexte répond à quatre questions : qui sont les acteurs, quels sont leurs intérêts, comment perçoivent-ils notre organisation, et quelles dynamiques peuvent évoluer dans les trois à six prochains mois.

- **Cartographie des acteurs** : autorités étatiques, forces de sécurité, groupes armés non étatiques, autorités coutumières et religieuses, commerçants, médias locaux, autres organisations humanitaires. Pour chacun : intérêts, capacité de nuire ou de protéger, attitude envers l'organisation (favorable, neutre, hostile), canal de contact existant.

- **Historique des incidents** : au moins 12 mois de données, issues des rapports internes, du forum de sécurité des ONG (INSO là où il opère), des réunions de coordination de la sécurité (cellule UNDSS dans le cadre de *Saving Lives Together*) et de la base de données publique *Aid Worker Security Database* (Humanitarian Outcomes) pour les tendances régionales.
- **Facteurs saisonniers et calendaires** : saison des pluies (routes coupées, isolement), période de soudure, transhumance, élections, fêtes religieuses, périodes de paiement des salaires (pic de vols).
- **Perception de l'organisation** : qui nous connaît, pour quoi, avec quelle image ? Les rumeurs sont collectées et traitées comme des données, pas comme du bruit.

Étape 3 : identifier et décrire les menaces

Une menace est décrite avec précision : auteur, mode opératoire, cible habituelle, lieu, moment. « Criminalité » n'est pas une menace exploitable ; « vols à main armée de véhicules 4x4 par des groupes de 3 à 5 hommes sur l'axe Kalanga-Biro entre 16 h et 19 h, sans violence physique dans 8 cas sur 10 » en est une. On distingue habituellement :

- **Menaces ciblées** : l'organisation ou son personnel est visé en tant que tel (enlèvement contre rançon, attaque en représailles, menaces écrites).
- **Menaces criminelles opportunistes** : le personnel est visé pour ce qu'il possède (argent, véhicule, téléphone).
- **Menaces indirectes ou collatérales** : se trouver au mauvais endroit (combats, bombardements, engins explosifs, manifestations).
- **Menaces non intentionnelles** : accidents de la route, maladies, catastrophes naturelles, incendies. Elles représentent dans beaucoup de contextes la majorité des décès et blessures graves du personnel, mais restent sous-estimées dans les analyses.
- **Menaces internes** : fraude, vol interne, violence entre collègues, harcèlement et exploitation sexuels, fuite d'informations.

Étape 4 : évaluer la probabilité et l'impact

Chaque menace est évaluée sur deux échelles de 1 à 5, avec des définitions écrites pour que deux évaluateurs obtiennent le même score.

Score	Probabilité	Impact
1	Très improbable : aucun incident de ce type connu dans la zone depuis plus de 2 ans	Négligeable : aucune blessure, perte matérielle mineure, pas d'interruption
2	Improbable : un incident dans la zone sur les 12 derniers mois, sans visée humanitaire	Mineur : blessure légère, perte inférieure à 1 000 USD, interruption de moins de 48 heures
3	Possible : plusieurs incidents sur 12 mois, dont au moins un touchant une organisation humanitaire	Modéré : blessure nécessitant des soins, perte d'un véhicule, suspension d'une à deux semaines
4	Probable : incidents mensuels, plusieurs organisations touchées	Grave : blessure grave, enlèvement de courte durée, suspension d'un mois, atteinte à la réputation
5	Très probable : incidents hebdomadaires ou menace explicite contre l'organisation	Critique : décès, enlèvement prolongé, violence sexuelle, fermeture de la base

Le niveau de risque est le produit des deux scores (de 1 à 25). Une convention fréquente : 1 à 4 faible, 5 à 9 moyen, 10 à 16 élevé, 20 à 25 très élevé (ou « extrême »). L'important est que la convention soit écrite, connue et appliquée de façon constante d'une évaluation à l'autre.

Étape 5 : définir les mesures et calculer le risque résiduel

Pour chaque risque moyen ou supérieur, on définit des mesures qui agissent soit sur la probabilité (éviter l'exposition, réduire l'attractivité de la cible, améliorer l'acceptation), soit sur l'impact (premiers secours, assurance, procédures de réaction, plan médical). On réévalue ensuite le risque **avec les mesures en place** : c'est le **risque résiduel**. Une mesure qui n'est ni budgétée, ni assignée à une personne, ni vérifiable n'est pas une mesure : elle ne réduit pas le score.

Étape 6 : décider au regard du seuil de risque acceptable

Le risque résiduel est comparé au **seuil de risque** de l'organisation, c'est-à-dire le niveau maximal de risque qu'elle accepte de faire courir à son personnel. Ce seuil n'est pas fixe : il dépend de la **criticité du programme**. Les Nations unies utilisent un cadre formel de criticité des programmes (*Programme Criticality Framework*) qui classe les activités de PC1 (activités vitales immédiates ou directement mandatées) à PC4 ; seules les activités PC1 peuvent justifier un risque résiduel très élevé, et seulement par une décision au plus haut niveau. Les ONG appliquent la même logique sous des formes plus simples : une distribution d'eau en pleine épidémie de choléra peut justifier un risque élevé ; un atelier de formation ou une visite de bailleur, non.

> Une évaluation des risques ne se juge pas à la qualité du tableau mais à la décision qu'elle produit : maintenir, adapter, suspendre ou se retirer. Si le document ne débouche sur aucune décision ni aucune ligne budgétaire, il n'a servi à rien.

Étape 7 : diffuser, appliquer et réviser

Les conclusions sont traduites dans le plan de sécurité, les procédures opérationnelles standard et les niveaux de sécurité. Elles sont présentées à tout le personnel concerné, dans une langue qu'il comprend, lors d'un briefing d'une heure au minimum. La révision est déclenchée automatiquement par l'échéance fixée, par un incident grave dans la zone, par un changement de niveau de sécurité ou par l'ouverture d'une nouvelle activité.

Exemple complet : évaluation des risques pour l'ouverture de la base de Kalanga

Contexte fictif : l'ONG « Secours Solidaire International » prépare l'ouverture d'une base à Kalanga, chef-lieu d'un district fictif du nord-est d'un pays en conflit prolongé. Le projet prévoit des distributions de vivres et d'articles ménagers pour 18 000 personnes déplacées, réparties entre la ville et trois sites à 25, 40 et 65 km. L'équipe comptera 2 internationaux, 24 nationaux, 4 véhicules et un entrepôt. Le chef de mission demande une évaluation avant validation par le siège.

Données collectées

- Sur les 12 derniers mois, le forum de sécurité des ONG a enregistré dans le district 41 incidents touchant des organisations humanitaires : 17 vols à main armée de véhicules ou de biens sur les routes, 9 cambriolages de bureaux ou d'entrepôts, 6 accidents de la route graves, 4 arrestations temporaires de personnel national à des barrages, 3 menaces verbales liées au ciblage des distributions, 2 enlèvements de courte durée (libération en moins de 72 heures), aucun décès par acte de violence.

- Deux groupes armés contrôlent alternativement l'axe vers le site le plus éloigné (65 km) ; un troisième groupe, essentiellement criminel, opère sur l'axe de 40 km entre 15 h et 19 h.
- Les rumeurs collectées par l'équipe d'évaluation accusent les ONG de favoriser les déplacés au détriment de la population hôte, qui n'a reçu aucune aide depuis un an.
- La saison des pluies (juillet à octobre) coupe l'axe de 65 km environ trois semaines par an.
- L'hôpital de district dispose d'un bloc opératoire ; le plus proche hôpital capable de prendre en charge un polytraumatisé se trouve dans la capitale, à 1 h 40 de vol. Le vol humanitaire (UNHAS) dessert Kalanga deux fois par semaine.

Registre des risques (extrait)

Menace	P	I	Risque initial	Mesures principales	P'	I'	Résiduel
Vol à main armée de véhicule sur l'axe de 40 km (15 h à 19 h)	4	3	12 élevé	Retour obligatoire avant 14 h 30 ; départs à horaires variables ; pas de fanion ni d'autocollant de valeur ; pas d'argent liquide à bord au-delà de 50 USD ; consigne de non-résistance ; suivi des mouvements avec contacts toutes les 30 minutes	2	3	6 moyen
Accident de la route grave	3	5	15 élevé	Limiteurs ou suivi GPS avec alerte au-delà de 80 km/h ; ceinture obligatoire à toutes les places ; interdiction de conduire de nuit ; test et formation des chauffeurs ; trousse de traumatologie et chauffeur formé aux premiers secours dans chaque véhicule ; maximum 10 heures de conduite par jour	2	4	8 moyen
Cambriolage de l'entrepôt	4	2	8 moyen	Clôture de 2,5 m, éclairage périmétrique, deux gardiens de nuit d'une société contrôlée, registre des clés, stock limité à 10 jours de distributions	2	2	4 faible
Hostilité de la population hôte liée au ciblage	3	4	12 élevé	Inclusion de 20 % de ménages hôtes vulnérables ; critères publiés et expliqués avec les chefs coutumiers ; mécanisme de plaintes accessible ; recrutement équilibré entre communautés	2	3	6 moyen
Enlèvement de personnel sur l'axe de 65 km	3	5	15 élevé	Négociation d'accès préalable avec les deux groupes ; personnel national uniquement, après consentement éclairé ; pas de personnel international ; missions d'une journée sans nuitée ; communication satellitaire ; itinéraire validé la veille	2	5	10 élevé
Arrestation de personnel national à un barrage	3	3	9 moyen	Lettres de mission signées par les autorités ; cartes d'identité professionnelles ; contacts préétablis avec la police et la gendarmerie ; procédure d'alerte immédiate	2	3	6 moyen
Paludisme grave	4	4	16 élevé	Moustiquaires imprégnées dans tous les logements ; chimioprophylaxie pour les non-immuns ; tests de diagnostic rapide et traitement à la base ; plan d'orientation médicale	2	3	6 moyen

Raisonnement et décision

1. **Ville et sites à 25 et 40 km** : tous les risques résiduels sont au plus moyens. Le chef de mission valide les activités, sous réserve que les mesures soient budgétées et en place avant la première distribution.
2. **Site à 65 km** : le risque résiduel d'enlèvement reste élevé (10). Le seuil de l'organisation impose une validation par le directeur régional pour tout risque élevé, et seulement pour des

activités vitales. L'équipe argumente que 4 200 personnes déplacées n'ont reçu aucune assistance alimentaire depuis 5 mois et présentent une malnutrition aiguë globale estimée à 17 %. Le directeur régional valide pour une période de trois mois, avec révision mensuelle, et demande d'étudier une modalité alternative (transferts monétaires par téléphone mobile si le réseau le permet, ou partenariat avec une organisation locale déjà acceptée, à condition que le transfert de risque soit discuté ouvertement et compensé par un soutien en sécurité).

3. **Budget** : les mesures représentent 46 000 USD sur 12 mois (gardiennage, clôture, équipements radio et satellitaires, formations, suivi GPS, assurance), soit 3,8 % d'un budget de 1,2 million USD. Ce coût est intégré au budget du projet comme coût direct, ce que la plupart des bailleurs institutionnels acceptent lorsqu'il est justifié par l'évaluation des risques.

Ce que l'exemple enseigne

- Le risque le plus élevé au départ (paludisme, 16) n'est pas un risque de violence : c'est souvent le cas.
- Les mesures d'acceptation (inclusion de la population hôte) réduisent autant le risque que les mesures matérielles, pour un coût moindre, mais elles impliquent les équipes de programme, pas seulement la logistique.
- Le recours exclusif au personnel national pour l'axe le plus dangereux est un **transfert de risque**. Il n'est acceptable que si le personnel national est réellement moins exposé (ce qui doit être démontré, pas supposé), s'il a donné son consentement éclairé et s'il bénéficie des mêmes protections (assurance, communications, soutien après incident).

Acceptation, protection et dissuasion : les mettre en œuvre et les mesurer

Les trois stratégies forment ce que le guide GPR8 appelle le « triangle de la sécurité ». La question pour un responsable n'est pas de choisir l'une d'entre elles, mais de doser le mélange en fonction des menaces : l'acceptation est efficace contre les menaces qui viennent d'acteurs qui ont un intérêt à notre présence ; elle est presque sans effet contre la criminalité opportuniste, les engins explosifs ou les bombardements, qui relèvent de la protection.

Construire l'acceptation : une démarche active

L'acceptation ne se décrète pas et ne découle pas automatiquement d'un bon programme. Les travaux collectifs menés par plusieurs ONG internationales (notamment Save the Children, CARE et Mercy Corps) sur la gestion de la sécurité fondée sur l'acceptation ont formalisé une démarche en cinq étapes :

1. **Évaluer les acteurs** : qui peut nous nuire, nous protéger ou influencer ceux qui le peuvent ?
2. **Analyser les perceptions** : comment chacun perçoit notre mandat, nos financements, notre personnel, nos critères de ciblage.
3. **Agir sur les facteurs d'acceptation** : qualité et pertinence de l'aide, principes humanitaires appliqués et visibles, recrutement équitable, achats locaux transparents, comportement du personnel, gestion des plaintes, communication régulière.
4. **Négocier l'accès** avec les détenteurs du pouvoir, à un niveau hiérarchique adapté et de façon cohérente entre les équipes.
5. **Mesurer et suivre** l'acceptation dans le temps.

Indicateurs d'acceptation utilisables

Indicateur	Source	Signal d'alerte
Informations de sécurité spontanées données par la communauté (avertissements, conseils d'itinéraire)	Journal du point focal sécurité	Arrêt des avertissements, silence inhabituel
Accès aux sites sans obstruction	Rapports de mouvement	Hausse des refus ou des demandes de paiement aux barrages
Nature des plaintes et rumeurs	Mécanisme de plaintes, suivi des rumeurs	Rumeurs de favoritisme, d'espionnage ou de prosélytisme
Participation aux réunions communautaires	Comptes rendus	Absence de leaders d'un groupe donné
Comportement envers le personnel national hors service	Entretiens individuels	Pressions sur les familles, demandes d'emploi sous menace

Un relevé trimestriel, consigné et comparé, permet de voir la tendance. Une baisse d'acceptation précède souvent les incidents ciblés de plusieurs semaines.

La protection : des mesures proportionnées

Les mesures de protection relèvent de quatre familles : **physiques** (clôtures, éclairage, contrôle d'accès, pièce de sûreté), **procédurales** (couvre-feu, gestion des clés, procédures de mouvement, gestion de l'argent), **organisationnelles** (formation, recrutement et contrôle des gardiens, structure de décision) et **discrétion** (profil bas : véhicules sans logo, absence de visibilité dans les zones où le logo attire la menace). Le risque principal d'une protection lourde est l'effet « bunker » : une base fortifiée envoie un message de méfiance, coupe l'équipe de la communauté et peut réduire l'acceptation.

La dissuasion et les escortes armées

Les *IASC Non-Binding Guidelines on the Use of Armed Escorts for Humanitarian Convoys* (2013) posent la règle générale : les convois humanitaires ne recourent pas aux escortes armées, sauf en dernier recours, lorsque quatre critères sont réunis : le besoin humanitaire est vital, les autorités compétentes ne peuvent pas assurer un environnement sûr, il n'existe pas d'alternative, et l'escorte elle-même est crédible et respectueuse du droit international humanitaire. La décision est documentée, limitée dans le temps et réexaminée. Pour une ONG, l'escorte armée pose trois problèmes concrets : elle associe l'organisation à une partie au conflit, elle peut attirer les attaques plutôt que les dissuader, et elle crée un précédent difficile à défaire. D'autres formes de dissuasion, moins visibles, existent : suspension temporaire des activités après une agression, retrait coordonné de plusieurs organisations, démarche diplomatique.

> Le bon mélange se décide menace par menace. Pour chaque ligne du registre des risques, demandez : qui est l'auteur probable, a-t-il un intérêt à notre présence, et quelle stratégie agit vraiment sur lui ?

Gestion des mouvements et des communications : procédures détaillées

Les déplacements concentrent l'essentiel de l'exposition du personnel : la majorité des vols, enlèvements, attaques et accidents touchant des humanitaires surviennent sur la route, d'après les analyses annuelles de l'*Aid Worker Security Database*. Une procédure de gestion des mouvements écrite, appliquée sans exception et contrôlée, est la mesure de sécurité la plus rentable.

Le cycle d'un mouvement

1. **Demande (la veille avant 16 h)** : le demandeur remplit une fiche de mouvement : objet, destination, itinéraire principal et itinéraire de repli, horaires de départ et de retour, passagers (y compris non-employés, en principe interdits sans autorisation), véhicule, chauffeur, moyens de communication, points de contact prévus.
2. **Validation (avant 18 h)** : le point focal sécurité vérifie le niveau de sécurité de la zone, les informations des dernières 24 heures (forum de sécurité, réseau de contacts, autres organisations), la météo et l'état des routes. Il valide, modifie ou refuse. Les mouvements vers une zone de niveau élevé sont validés par le chef de base ou le chef de mission.
3. **Briefing de départ (15 minutes)** : itinéraire, points sensibles, consignes aux barrages, horaires de contact, conduite en cas d'incident, vérification de la liste du véhicule.
4. **Suivi (pendant le mouvement)** : le radio-opérateur ou la personne de permanence note chaque contact dans le registre des mouvements : heure, position, situation. Les contacts ont lieu au départ, à chaque point de passage défini, à l'arrivée, au départ du site et au retour.
5. **Clôture et compte rendu** : à l'arrivée, le mouvement est clôturé dans le registre. Toute observation (nouveau barrage, attitude inhabituelle, route dégradée) est transmise au point focal le jour même.

La procédure de contact manqué

Un contact manqué est la première alerte d'un incident possible. La procédure doit être écrite avec des délais précis, connue du radio-opérateur et affichée dans la salle radio. Exemple de procédure pour un contact prévu toutes les 30 minutes :

Délai après l'heure prévue	Action	Responsable
+ 10 minutes	Appel du véhicule sur tous les moyens disponibles (VHF, HF, téléphone mobile, téléphone satellite des passagers)	Radio-opérateur
+ 20 minutes	Information du point focal sécurité ; vérification du suivi GPS ; appel des contacts sur l'itinéraire (autre ONG, chef de village, poste de santé)	Radio-opérateur et point focal
+ 45 minutes	Information du chef de base ; gel des autres mouvements sur le même axe ; recueil d'informations auprès du forum de sécurité	Point focal sécurité
+ 90 minutes	Activation de l'équipe de gestion d'incident ; information du chef de mission ; décision d'envoyer ou non une équipe de recherche (jamais sans évaluation préalable)	Chef de base

Les délais se raccourcissent dans les zones à haut risque et s'allongent sur les axes sans couverture connue. L'essentiel est que tout le monde sache à l'avance quand l'alerte sera déclenchée : un chauffeur qui sait qu'une absence de contact déclenchera une alerte au bout de 20 minutes ne « saute » pas les contacts.

Les communications : redondance et discipline

- **Deux moyens indépendants au minimum** pour tout mouvement hors ville : par exemple VHF ou téléphone mobile plus téléphone satellite ou HF. Le téléphone satellite est chargé, testé avant le départ et rangé à portée de main, pas dans le coffre.
- **Portée réelle** : la VHF porte en général de 5 à 10 km en terrain dégagé de véhicule à véhicule, davantage avec un relais ; la HF permet des liaisons de plusieurs centaines de kilomètres mais demande un opérateur formé et des horaires de veille.
- **Indicatifs et alphabet phonétique** : chaque personne et chaque véhicule a un indicatif ; on n'annonce jamais en clair les noms, les montants d'argent ou les itinéraires sur un réseau qui peut être écouté.
- **Codes d'alerte** : un mot de code simple, connu de tous, signale une contrainte (« je suis avec des invités ») sans alerter les auteurs.
- **Autorisations** : l'usage des radios et des téléphones satellites est soumis à licence dans la plupart des pays ; certains les interdisent ou les restreignent. L'organisation doit disposer des autorisations, faute de quoi le matériel peut être saisi et le personnel arrêté.
- **Veille** : la salle radio est tenue pendant toute la durée des mouvements et, dans les zones à risque, 24 heures sur 24, avec des contacts de contrôle le soir et le matin pour les résidences.

La sécurité routière : la menace la plus sous-estimée

Les accidents de la route sont, selon l'Organisation mondiale de la santé, l'une des premières causes de décès dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, et une cause majeure de décès et de blessures graves du personnel humanitaire. Les mesures les plus efficaces sont connues et peu coûteuses :

- Ceinture de sécurité à toutes les places, y compris à l'arrière, contrôlée par le chauffeur avant le départ (le chauffeur a autorité pour refuser de partir).
- Vitesse maximale écrite (par exemple 80 km/h sur route goudronnée, 50 km/h sur piste, 30 km/h dans les villages), contrôlée par suivi GPS avec rapport hebdomadaire.
- Pas de conduite de nuit hors ville, sauf urgence médicale validée.
- Temps de conduite limité (par exemple 2 heures sans pause, 8 à 10 heures par jour) et repos obligatoire.
- Tests de conduite à l'embauche et formation annuelle des chauffeurs ; aucune personne non autorisée ne conduit.
- Vérification quotidienne du véhicule selon une liste écrite (voir les outils ci-dessous) et entretien selon le calendrier du constructeur.
- Pas d'usage du téléphone en conduisant, y compris pour le chef de bord qui distrait le chauffeur.

> Un chauffeur qui refuse de partir parce qu'un passager ne met pas sa ceinture, ou qui refuse de dépasser la vitesse fixée malgré la pression d'un cadre pressé, applique la politique de

> l'organisation. La direction doit le soutenir publiquement, sinon la règle disparaît en quelques semaines.

Outils réutilisables : registre, fiche de mouvement et listes de contrôle

Modèle de registre des risques

N°	Menace (auteur, mode opératoire, lieu, moment)	Cible et vulnérabilités	P	I	Risque	Mesures (responsable, échéance, coût)	Risque résiduel	Décision	Date de révision
1	…	…	1 à 5	1 à 5	P × I	…	…	Accepté, accepté sous conditions, refusé	…

Modèle de fiche de mouvement

Rubrique	Contenu attendu
Objet et justification	Activité, criticité (vitale, importante, reportable)
Itinéraire	Itinéraire principal et itinéraire de repli, points de passage avec heures prévues
Horaires	Départ, arrivée sur site, départ du site, heure limite de retour
Personnes	Noms, fonctions, numéros, groupe sanguin si connu, personne à prévenir
Véhicule et chauffeur	Immatriculation, indicatif radio, contrôle quotidien effectué
Communications	Moyens emportés, numéros, fréquence des contacts
Validation	Nom du validateur, date, réserves éventuelles

Liste de contrôle quotidienne du véhicule

- Niveau de carburant au minimum aux trois quarts, jerrican de réserve si l'axe le justifie.
- Pneus (pression, usure), roue de secours, cric et clé.
- Freins, phares, clignotants, essuie-glaces, avertisseur.
- Huile et liquide de refroidissement.
- Trousse de premiers secours et trousse de traumatologie complètes (garrot, pansements compressifs, couverture de survie).
- Extincteur valide, triangle, câble de remorquage.
- Radio testée, téléphone satellite chargé, liste des contacts et carte papier.
- Eau potable (au moins 2 litres par personne) et rations pour une nuit imprévue sur les axes isolés.

- Documents du véhicule et lettres de mission.

Liste de contrôle à l'arrivée d'un nouveau membre du personnel (premières 48 heures)

1. Briefing de sécurité individuel d'au moins une heure par le point focal, avant toute sortie.
2. Lecture et signature du plan de sécurité et des procédures.
3. Remise et test des moyens de communication ; apprentissage des indicatifs et des codes.
4. Visite des lieux : résidence, bureau, point de rassemblement, pièce de sûreté, emplacement du sac d'urgence et du kit PEP.
5. Enregistrement des données personnelles confidentielles (contacts d'urgence, informations médicales utiles, questions de preuve de vie).
6. Explication du niveau de sécurité actuel et des règles qui en découlent.
7. Désignation d'un collègue de référence pendant les deux premières semaines.

Ce que regardent les bailleurs, les auditeurs et les évaluateurs

- **ECHO** : dans le formulaire unique, la section sur les risques et la sécurité doit montrer que l'organisation dispose d'un cadre de gestion de la sécurité, d'une analyse des risques propre à l'action et de mesures budgétées. Les coûts de sécurité justifiés sont éligibles. ECHO a publié un *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations* et des orientations sur la sécurité dans le cadre de son partenariat.
- **BHA** : les lignes directrices de candidature pour l'assistance d'urgence demandent une description de la gestion des risques de sécurité et de sûreté, y compris pour les partenaires de mise en œuvre.
- **FCDO et agences des Nations unies** : vérification du devoir de protection dans les évaluations préalables des partenaires (capacité de gestion des risques, politiques, assurance).
- **Auditeurs internes** : registre des mouvements tenu sans trou, preuves de briefing signées, évaluations des risques datées et révisées, incidents signalés et analysés, mesures du budget réellement mises en place.

Erreurs fréquentes et variations selon le contexte

Erreurs fréquentes

Erreur	Conséquence	Comment l'éviter
Copier l'évaluation des risques d'une autre zone ou d'une année précédente	Menaces obsolètes, mesures inadaptées	Date de révision obligatoire, données d'incidents des 12 derniers mois, atelier avec le personnel local
Décrire les menaces de façon générale (« insécurité », « criminalité »)	Impossible de définir des mesures précises	Décrire auteur, mode opératoire, lieu, moment et cible
Oublier les menaces non intentionnelles et internes	Les causes principales de décès et de blessures ne sont pas traitées	Rubriques obligatoires : route, santé, incendie, menaces internes
Supposer que le personnel national est moins exposé	Transfert de risque non reconnu, inégalité de protection	Analyser l'exposition propre au personnel national (pressions familiales, appartenance communautaire, arrestations)
Mesures non budgétées	Risque résiduel théorique, faux sentiment de sécurité	Ligne budgétaire pour chaque mesure ; vérification à la mise en œuvre
Évaluation produite par un seul expatrié	Biais, angle mort culturel	Participation du personnel national, des chauffeurs et des partenaires
Absence de seuil de risque écrit	Décisions incohérentes, pression sur le terrain pour « y aller quand même »	Seuil défini par la direction, lié à la criticité des programmes

Crise soudaine et crise prolongée

Dans les **premières semaines d'une crise soudaine** (séisme, afflux massif de réfugiés, déclenchement de combats), l'évaluation complète est impossible. On réalise une évaluation rapide en 24 à 72 heures, centrée sur les menaces immédiates (répliques, effondrements, foules, pillages, épidémies, routes), avec des mesures conservatrices par défaut (couvre-feu strict, mouvements en binôme, deux moyens de communication). L'évaluation complète suit dans les 4 à 6 semaines. En **crise prolongée**, le danger est inverse : l'habitude réduit la vigilance, les procédures se relâchent et l'évaluation n'est plus révisée. Un audit annuel des pratiques réelles, comparées aux procédures écrites, est alors utile.

Camp et milieu urbain

En **camp**, les menaces principales tiennent aux tensions entre personnes déplacées et personnel (ciblage, rations, recrutement), aux mouvements de foule lors des distributions et à la présence éventuelle d'éléments armés. Les mesures portent sur l'organisation des distributions (files séparées, points de sortie, présence des comités), les mécanismes de plaintes et la coordination avec la gestion du camp. En **milieu urbain**, la criminalité, les manifestations, les enlèvements crapuleux et la circulation dominent ; les itinéraires et horaires doivent être variés, la discrétion est souvent préférable à la visibilité, et la sécurité des résidences dispersées du personnel devient un enjeu majeur.

Gestion à distance

Lorsque le personnel international ou le personnel cadre ne peut plus accéder à une zone, la gestion à distance transfère une partie du risque vers le personnel national local ou les partenaires.

Les bonnes pratiques consistent à reconnaître ce transfert explicitement, à faire une évaluation des risques propre au personnel restant, à donner à ce personnel une réelle autorité pour suspendre une activité, à renforcer les communications et le suivi, et à prévoir des mécanismes de vérification par des tiers qui n'exposent pas davantage les équipes.

Partenaires locaux à faible capacité

Le Grand Bargain (2016) et les engagements sur la localisation ont augmenté la part de l'aide mise en œuvre par des organisations locales. Ces organisations sont souvent plus acceptées, mais moins équipées et moins assurées. Les recommandations du GISF et d'InterAction sur le partenariat et la gestion des risques de sécurité insistent sur trois points : discuter ouvertement des risques et de leur partage dès la négociation du partenariat, financer réellement les coûts de sécurité du partenaire (équipements, formation, assurance, coûts indirects), et respecter l'analyse du partenaire plutôt que lui imposer des procédures conçues pour une ONG internationale.

Forte insécurité

Dans les contextes de très forte insécurité (conflit armé actif, terrorisme, enlèvements fréquents d'étrangers), les mesures de profil bas l'emportent souvent sur la visibilité ; les mouvements sont réduits au strict nécessaire, les déplacements internationaux sont limités, la planification de l'hibernation et de la relocalisation devient prioritaire, et les décisions d'accès sont prises à un niveau hiérarchique élevé. La coordination avec les autres acteurs (forum de sécurité, Saving Lives Together) devient indispensable pour éviter qu'une organisation prenne seule un risque qui exposera les autres.

Questions d'entretien et références clés

Les postes de point focal sécurité, de responsable sécurité pays ou de chef de base comportent presque toujours un entretien technique et parfois un exercice écrit (analyse de risque à partir d'un scénario, rédaction d'une procédure). Voici des questions fréquentes et ce qu'une réponse solide contient.

1. « Comment conduisez-vous une évaluation des risques pour une nouvelle zone ? »

Elle décrit un processus : délimitation, analyse de contexte et des acteurs, collecte d'au moins 12 mois de données d'incidents, description précise des menaces, échelles de probabilité et d'impact définies, mesures budgétées et assignées, risque résiduel, décision au regard du seuil de risque et de la criticité du programme, diffusion et révision. Elle mentionne la participation du personnel national et des chauffeurs.

2. « Comment mesurez-vous l'acceptation ? »

Elle cite des indicateurs concrets (informations spontanées, accès, plaintes et rumeurs, participation des leaders), une collecte régulière et une analyse des tendances. Elle reconnaît que l'acceptation varie selon les acteurs et peut être forte auprès d'une communauté et nulle auprès d'un groupe armé.

3. « Un chef de programme veut maintenir une distribution malgré un incident grave sur l'axe la veille. Que faites-vous ? »

Elle ne répond ni « on annule » ni « on y va » : elle rassemble l'information sur l'incident, réévalue le risque, examine des alternatives (report de 48 heures, autre itinéraire, autre modalité, partenaire

local), applique le seuil et la chaîne de décision écrite, et documente la décision. Elle rappelle que le chef de programme ne peut pas, seul, décider d'accepter un risque supérieur au seuil.

4. « Que pensez-vous des escortes armées ? »

Elle cite les lignes directrices non contraignantes de l'IASC sur les escortes armées (dernier recours, critères cumulatifs), explique les risques pour la neutralité et l'acceptation, et donne des alternatives. Elle reconnaît que certaines agences et certains contextes y recourent, avec des décisions documentées.

5. « Comment gérez-vous la sécurité d'un partenaire local en gestion à distance ? »

Elle parle de partage du risque et non de transfert, d'évaluation des capacités du partenaire, de financement des coûts de sécurité, de droit de suspension, de formation conjointe et de soutien en cas d'incident, y compris assurance et soutien psychosocial.

6. « Quelle est la première cause de décès de personnel dans votre dernière affectation et qu'avez-vous fait ? »

Une réponse solide est honnête et chiffrée ; elle cite souvent les accidents de la route ou la santé, et décrit des mesures concrètes (ceinture, vitesse, conduite de nuit, suivi GPS, formation des chauffeurs) avec leur effet mesuré.

Références clés

- *Operational Security Management in Violent Environments*, Good Practice Review 8 (édition révisée) : Humanitarian Practice Network, ODI.
- *Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs*, *Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies* et guides thématiques : Global Interagency Security Forum (GISF, anciennement EISF).
- *Security Risk Management Manual* et *Programme Criticality Framework* : système de gestion de la sécurité des Nations unies (UNDSS).
- *Saving Lives Together* : cadre de collaboration en sécurité entre les Nations unies, les ONG et les organisations internationales.
- *IASC Non-Binding Guidelines on the Use of Armed Escorts for Humanitarian Convoys* (2013) : Comité permanent interorganisations.
- *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations* : ECHO, Commission européenne.
- Norme ISO 31000 (management du risque) et norme ISO 31030 (gestion des risques liés aux déplacements professionnels).
- Rapports annuels *Aid Worker Security Report* et *Aid Worker Security Database* : Humanitarian Outcomes.
- Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS), engagement 8 sur le soutien au personnel.

Exercice d'application : analyse de risque

Pour un trajet régulier de votre équipe (par exemple bureau → site de distribution à 40 km), listez trois menaces, notez leur probabilité et leur impact, puis proposez pour chacune une mesure d'acceptation ou de protection. Vérifiez ensuite que vous connaissez le niveau d'alerte actuel et la procédure d'hibernation de votre base.

À retenir

- Risque = menace × vulnérabilité ÷ capacités : on agit sur ses vulnérabilités et capacités.
- Les accidents de la route et la santé sont des risques majeurs.
- Acceptation d'abord ; la dissuasion en dernier recours.
- Hibernation (rester), relocalisation (dans le pays), évacuation (hors du pays).

Quiz

1. Prendre le même trajet à la même heure chaque jour augmente :
   A. L'acceptation
   B. La menace
   C. La vulnérabilité
   D. Les capacités

2. La stratégie de sécurité de base des ONG est :
   A. L'escorte armée
   B. L'acceptation
   C. La dissuasion
   D. L'isolement

3. Déplacer le personnel vers une ville plus sûre du même pays s'appelle :
   A. Rotation
   B. Évacuation
   C. Relocalisation
   D. Hibernation

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B

Jour 2 : Réagir aux incidents et prendre soin de soi

Objectifs

- Savoir se comporter aux barrages, en cas de vol de véhicule ou d'enlèvement.
- Réagir face aux engins explosifs et aux agressions.
- Signaler un incident et gérer le stress.

Barrages, vol de véhicule et vol à main armée

- **Barrage (checkpoint)** : ralentissez tôt, allumez la lumière intérieure la nuit, mains visibles, restez calme et poli, présentez vos documents, ne cachez rien, ne prenez pas de photos, ne proposez pas d'argent. Signalez votre passage par radio.
- **Vol de véhicule (carjacking)** ou **vol à main armée** : **ne résistez pas**. Les biens se remplacent, pas les vies. Gestes lents, annoncez ce que vous faites, donnez ce qui est demandé, ne regardez pas fixement les agresseurs.
- Après l'incident : mettez-vous en sécurité, prévenez votre point focal, demandez de l'aide médicale si nécessaire.

Enlèvement et engins explosifs

Enlèvement : les premières minutes sont les plus dangereuses. Ne résistez pas, restez calme, obéissez aux ordres simples, préservez votre santé (mangez, buvez, bougez), gardez une routine et l'espoir. Votre organisation a une procédure de gestion de crise : faites-lui confiance.

Engins explosifs et restes de guerre (UXO, mines) : restez sur les routes et chemins utilisés ; si vous voyez un objet suspect : **ne touchez pas**, éloignez-vous par le même chemin, **marquez** la zone si c'est possible sans danger et **signalez** aux autorités et aux acteurs de la lutte antimines.

Tirs : à terre, à l'abri derrière un obstacle solide, attendez la fin avant de bouger.

Violences sexuelles et santé

En cas d'agression sexuelle contre un membre du personnel, l'organisation doit offrir un soutien confidentiel. Le kit de **prophylaxie post-exposition (PEP)** contre le VIH doit être pris le plus tôt possible, **au plus tard dans les 72 heures** ; sachez où il est stocké.

Santé : vaccins à jour, prévention du paludisme, eau sûre, assurance et plan d'évacuation médicale connus.

Signaler et prendre soin de soi

Tout incident, y compris un incident évité de justesse, est **signalé** rapidement à son point focal sécurité : qui, quoi, où, quand, ce qui a été fait. Les signalements permettent d'ajuster l'analyse des risques pour tous ; certaines organisations les partagent de façon anonyme avec les forums de sécurité.

Le **stress** cumulé et le stress traumatique sont aussi des risques de sécurité : un professionnel épuisé prend de mauvaises décisions. Dormez, faites des pauses, gardez le lien avec vos proches,

parlez-en, utilisez le soutien psychologique proposé.

Pour aller plus loin : le cours en ligne gratuit **BSAFE** de l'ONU et, avant un poste en zone très dangereuse, une formation pratique HEAT/SSAFE.

Barrages, carjacking et vols : protocoles détaillés et préparation

Les réflexes de base (calme, mains visibles, non-résistance) sauvent des vies, mais ils ne suffisent pas à un responsable d'équipe. Celui-ci doit préparer les équipes avant l'incident, organiser le comportement de chacun pendant l'incident, et gérer l'après. Cette section détaille les trois situations les plus fréquentes sur la route.

Les barrages : typologie et lecture de la situation

Type de barrage	Indices	Conduite recommandée
Barrage officiel permanent (police, armée, douane)	Uniformes cohérents, structure fixe, file de véhicules, registre	Procédure standard : ralentir, s'arrêter à la ligne, documents prêts, réponses brèves et polies
Barrage officiel improvisé	Uniformes partiels, horaires inhabituels, demande de « contribution »	Rester courtois, refuser poliment tout paiement en invoquant la politique de l'organisation, demander à parler au responsable, signaler par radio
Barrage de groupe armé non étatique	Absence d'uniforme officiel, drapeaux, armes visibles	Appliquer les termes d'accès négociés ; présenter la lettre ou la référence de négociation si elle existe et si c'est sûr ; ne pas discuter de politique
Barrage criminel ou faux barrage	Obstacle improvisé, lieu isolé, hommes cagoulés, absence de véhicules en attente	Si l'arrêt est inévitable : non-résistance totale. Si le barrage est identifié à distance et qu'un demi-tour est possible sans danger, le chauffeur peut l'effectuer selon la procédure fixée à l'avance

Protocole au barrage, étape par étape

1. **À l'approche (200 à 300 m)** : le chef de bord signale le barrage par radio (« Alpha 2, barrage au point Bravo, nous approchons ») ; ralentir progressivement ; feux de croisement de jour, plafonnier allumé et phares baissés de nuit ; fenêtres entrouvertes ; musique coupée ; lunettes de soleil retirées.
2. **À l'arrêt** : moteur en marche sauf demande contraire ; une seule personne parle, habituellement le chauffeur ou le chef de bord désigné ; les autres restent silencieux, mains visibles.
3. **Contrôle** : présenter les documents demandés, pas davantage ; ne pas remettre le passeport original si une copie certifiée suffit, sauf exigence ferme ; laisser fouiller le véhicule sans obstruction et observer sans commenter.
4. **Demandes problématiques** : refus poli de transporter des personnes armées, des uniformes ou des biens ; refus poli de payer ; si la pression devient menaçante, céder plutôt que s'exposer, puis signaler.
5. **Après le passage** : rouler normalement, sans accélération brusque ; signaler par radio (« barrage passé, RAS » ou description sommaire) ; faire un rapport détaillé au retour.

Carjacking : ce qui se joue en quelques secondes

Le vol violent de véhicule est l'un des incidents les plus dangereux, car les auteurs sont souvent tendus, parfois sous l'effet de produits, et réagissent à tout mouvement brusque. Les blessures surviennent surtout lorsqu'une victime résiste, tente de fuir en voiture ou fait un geste mal interprété (chercher un téléphone, détacher sa ceinture trop vite).

- **Avant** : véhicules sans valeur apparente si possible, pas d'objets visibles, portières verrouillées en ville, distance avec le véhicule de devant suffisante pour manœuvrer, arrivée à la résidence ou au bureau avec portail ouvert à l'avance.
- **Pendant** : arrêter le véhicule, mettre au point mort ou en stationnement, frein à main serré, mains visibles sur le volant ou le tableau de bord ; annoncer chaque geste avant de le faire (« je détache ma ceinture », « je sors ») ; ne pas regarder fixement les auteurs ; laisser les clés, le moteur en marche, et s'éloigner du véhicule.
- **Passagers** : sortir du même côté si c'est demandé, rester groupés, ne pas tenter de récupérer des affaires, sauf si un enfant ou une personne vulnérable se trouve dans le véhicule, auquel cas on le dit calmement.
- **Après** : se mettre en sécurité, vérifier les blessures, appeler la base ; ne pas poursuivre les auteurs ; faire un rapport immédiat. Le suivi GPS ne sert pas à poursuivre, mais à informer les autorités.

Vol à main armée dans une résidence ou un bureau

Une pièce de sûreté (*safe room*) n'est utile que si l'alerte est donnée assez tôt pour s'y rendre, et si elle contient un moyen de communication indépendant, de l'eau et une porte renforcée. Si les auteurs sont déjà à l'intérieur, on applique la non-résistance. Une petite somme d'argent préparée (« argent de dissuasion », souvent l'équivalent de 50 à 100 USD) peut calmer une situation, à condition que la politique de l'organisation l'autorise et que personne ne prétende ne rien avoir.

> La non-résistance doit être enseignée, répétée et soutenue par la direction. Un membre du personnel qui a remis le véhicule, l'argent ou le matériel ne doit jamais être sanctionné ni soupçonné par principe : c'est ainsi que la règle se maintient.

Enlèvement, engins explosifs et tirs : comprendre pour mieux réagir

Les phases d'un enlèvement

Les spécialistes distinguent quatre phases, chacune avec sa propre conduite à tenir :

1. **La capture** : la phase la plus violente, de quelques secondes à quelques minutes. Les ravisseurs sont sous tension. On ne résiste pas, on ne tente pas de fuir sauf occasion évidente et sans danger (ce qui est extrêmement rare), on obéit aux ordres simples.
2. **Le transport** : souvent long et inconfortable (yeux bandés, coffre, marche forcée). On garde son calme, on mémorise ce qu'on peut (sons, durée, virages) sans le montrer, on demande à boire ou à aller aux toilettes.
3. **La captivité** : de quelques heures à plusieurs mois. Les recommandations des formations HEAT et des retours d'expérience d'anciens otages convergent : établir une routine (sommeil, exercice physique, hygiène), manger et boire même sans appétit, garder une dignité calme, humaniser sa relation avec les gardiens sans complaisance (parler de sa famille, de la vie quotidienne, pas de politique ni de religion), ne pas faire de promesses, ne pas mentir sur des éléments vérifiables, et faire confiance à son organisation.

4. **La libération ou le sauvetage** : une libération peut être aussi dangereuse que la capture (transferts, confusion). En cas d'intervention armée : se jeter à terre, mains visibles et vides, ne pas courir, obéir aux ordres des forces d'intervention, qui ne savent pas immédiatement qui est otage.

La préparation par l'organisation

- **Questions de preuve de vie** : chaque membre du personnel exposé remplit, à son arrivée, trois à quatre questions personnelles dont seul lui connaît la réponse (par exemple « nom de votre premier animal »). Elles sont conservées sous scellé par l'équipe de crise et permettent de vérifier qu'une personne est vivante lors d'une négociation.
- **Politique écrite** : l'organisation définit à l'avance sa position sur les rançons (beaucoup d'organisations et plusieurs États appliquent une politique de non-paiement), qui dirige la gestion de crise, le recours à des consultants spécialisés en réponse aux enlèvements, l'assurance éventuelle et l'information des familles.
- **Informations confidentielles** : contacts de la famille, souhaits de la personne (qui informer, qui ne pas informer), informations médicales et traitements essentiels.

Engins explosifs, mines et restes explosifs de guerre

Les mines terrestres, les restes explosifs de guerre (munitions non explosées ou abandonnées) et les engins explosifs improvisés tuent et mutilent chaque année des milliers de civils et touchent aussi le personnel humanitaire. Les règles de base de l'éducation aux risques des engins explosifs, définies par les normes internationales de l'action contre les mines (IMAS), sont simples :

- **Avant** : connaître les zones contaminées (cartes du service de l'action antimines des Nations unies ou de l'autorité nationale), interroger les communautés, rester sur les routes et chemins utilisés quotidiennement, ne jamais quitter la chaussée pour un besoin naturel ou un demi-tour sur le bas-côté dans une zone suspecte.
- **Signes d'alerte** : panneaux (souvent une tête de mort ou un triangle rouge), pierres peintes en rouge, branches croisées, zones de culture abandonnées, carcasses d'animaux, route soudainement évitée par les locaux.
- **Face à un objet suspect** : s'arrêter, ne pas toucher, ne pas s'approcher, prévenir les autres, se retirer exactement par le même chemin, marquer de loin si c'est possible sans danger, signaler la position précise.
- **Si un véhicule entre dans une zone minée** : s'arrêter, ne pas sortir, appeler à l'aide, attendre les démineurs ; si une sortie est indispensable, reculer exactement dans ses traces.
- **Engins explosifs improvisés** : dans les contextes concernés, les procédures intègrent la variation des itinéraires et horaires, l'observation d'éléments inhabituels (véhicule abandonné, objet neuf au bord de la route, câbles), et parfois des distances de sécurité avec les convois militaires (souvent plusieurs centaines de mètres, selon les procédures locales).

Tirs directs et tirs indirects

- **Tirs directs** (armes légères, tirs visés) : se jeter à terre immédiatement, chercher un abri contre les balles (mur épais, bloc moteur du véhicule, fossé), pas seulement contre la vue (une portière ou un buisson n'arrête pas une balle), attendre que les tirs cessent, se déplacer seulement si l'abri est insuffisant.
- **Tirs indirects** (obus, roquettes, mortiers) : se mettre à terre, dans un abri renforcé ou au rez-de-chaussée loin des fenêtres ; ne pas sortir après la première explosion, car d'autres suivent

souvent ; attendre au moins 15 à 20 minutes après la dernière détonation, ou les consignes de la base.

- **En véhicule** : si la route est bloquée par des tirs devant, faire demi-tour si c'est possible ; si le véhicule est touché et immobilisé, sortir du côté opposé aux tirs et se mettre à couvert.

> Ces conduites ne s'apprennent pas dans un texte. Avant une affectation en zone très dangereuse, une formation pratique en environnement hostile (HEAT ou SSAFE pour le personnel des Nations unies) est indispensable ; beaucoup d'organisations et de bailleurs l'exigent.

Violences sexuelles, urgences médicales et plan médical

Prise en charge d'un membre du personnel survivant de violence sexuelle

Les violences sexuelles touchent le personnel humanitaire, femmes et hommes, qu'elles soient commises par des tiers ou par des collègues. Les recommandations du GISF et de l'organisation Report the Abuse, ainsi que les protocoles de l'OMS pour la prise en charge clinique des victimes, fixent une approche centrée sur la personne survivante : sécurité, confidentialité, respect de ses choix, non-discrimination.

Délai après l'agression	Intervention	Commentaire
Dès que possible	Mise en sécurité, premiers secours psychologiques, soins des blessures	Une seule personne de confiance, choisie si possible par la survivante
Au plus tard 72 heures	Prophylaxie post-exposition au VIH (PEP), traitement de 28 jours	Efficacité maximale dans les premières heures ; pas d'intérêt démontré au-delà de 72 heures
Jusqu'à 120 heures (5 jours)	Contraception d'urgence	Le lévonorgestrel est plus efficace dans les 72 premières heures ; l'ulipristal et le dispositif intra-utérin au cuivre sont utilisables jusqu'à 5 jours
Dans les premiers jours	Traitement présomptif des infections sexuellement transmissibles, vaccination contre l'hépatite B selon le statut	Selon le protocole national ou celui de l'OMS
Si la personne le souhaite	Examen médico-légal, plainte auprès des autorités	Jamais imposé ; l'organisation informe des options et des risques
Suivi	Soutien psychologique, aménagement du travail, rapatriement ou repos si souhaité	Proposé sans limite de durée arbitraire

Organisation pratique : chaque base dispose de kits PEP stockés à une température adaptée, dont la date de péremption est vérifiée, et d'au moins deux personnes formées à leur remise et à l'orientation. Le personnel connaît l'existence et l'emplacement du kit sans avoir à demander à un supérieur. L'information sur l'incident est limitée au strict nécessaire : le rapport de sécurité

mentionne « incident grave contre une personne » sans détail identifiant si la survivante le souhaite.

Le plan médical de la base

Chaque base dispose d'un plan médical écrit, mis à jour tous les six mois, qui répond aux questions suivantes :

- Où se trouvent les structures de soins de premier, deuxième et troisième niveau, avec temps d'accès de jour et de nuit, capacité réelle (bloc opératoire, banque de sang, radiologie) et contacts ?
- Quels moyens d'évacuation existent : véhicule de la base, ambulance, vol humanitaire, avion médicalisé de l'assureur, avec quels délais de déclenchement ?
- Qui décide d'une évacuation médicale et qui contacte l'assureur, avec quel numéro et quel numéro de police ?
- Qui est formé aux premiers secours avancés, et où se trouvent les trousses de traumatologie ?
- Quels sont les groupes sanguins du personnel, et existe-t-il un réseau de donneurs volontaires ?

On distingue l'**évacuation sanitaire** (CASEVAC, transport rapide d'un blessé vers la structure la plus proche par les moyens disponibles) de l'**évacuation médicale** (MEDEVAC, transport médicalisé, souvent aérien, organisé par l'assureur ou un prestataire). Pour un traumatisme grave, l'objectif couramment retenu est d'atteindre une structure chirurgicale dans l'heure ou les deux heures qui suivent ; dans beaucoup de contextes isolés, c'est impossible, d'où l'importance des premiers secours sur place : arrêt des hémorragies (garrot, pansement compressif), position latérale de sécurité, protection contre l'hypothermie.

Santé au quotidien

- **Paludisme** : moustiquaires imprégnées, répulsifs, chimioprophylaxie pour les personnes non immunes selon l'avis médical, tests de diagnostic rapide à la base. Toute fièvre en zone d'endémie est un paludisme jusqu'à preuve du contraire.
- **Eau et alimentation** : eau traitée, hygiène des mains, prudence avec les aliments crus.
- **Vaccinations** : selon les recommandations du pays et de l'OMS (fièvre jaune, hépatites, typhoïde, rage préexposition pour certaines affectations, méningite, choléra selon le contexte).
- **Maladies chroniques** : stock de traitement de trois mois au minimum pour le personnel concerné, avec ordonnance.

Signaler et analyser les incidents : du rapport flash à l'analyse de tendances

Un système de signalement efficace sert trois objectifs : déclencher une réaction rapide (soins, recherche, mise en sécurité des autres équipes), permettre l'apprentissage (adapter les procédures) et alimenter l'analyse collective des risques (forums de sécurité). Le GISF et Insecurity Insight ont publié des orientations détaillées sur la gestion de l'information relative aux incidents de sécurité (*Security Incident Information Management*), qui recommandent un circuit en trois temps.

Les trois niveaux de rapport

Rapport	Délai	Contenu	Destinataires
Alerte immédiate (oral, radio ou téléphone)	Dès que la personne est en sécurité	Qui, quoi, où, quand, blessés, besoin immédiat	Point focal sécurité ou permanence
Rapport initial écrit (« flash »)	Dans les 24 heures	Faits connus, mesures prises, besoins, informations encore inconnues	Chef de base, chef de mission, conseiller sécurité régional ou siège
Rapport complet et analyse	Sous 7 jours (délai variable selon les organisations)	Chronologie détaillée, analyse des causes, évaluation de la réponse, recommandations, suivi	Direction pays et siège ; version anonymisée au forum de sécurité

Modèle de rapport d'incident complet

1. **Identification** : numéro, date et heure, lieu précis (coordonnées si possible), type d'incident selon la classification de l'organisation.
2. **Personnes concernées** : fonction et statut (national, international, partenaire), sans données de santé sensibles ; nom seulement dans la version restreinte.
3. **Chronologie** : déroulé minute par minute, du départ au retour en sécurité.
4. **Conséquences** : blessures, pertes matérielles (valeur), interruption des activités.
5. **Réponse** : ce qui a été fait, par qui, à quelle heure ; respect des procédures.
6. **Analyse** : l'organisation était-elle visée ? Pourquoi ce lieu, ce moment, cette cible ? Lien avec des incidents précédents ou avec le programme (ciblage, recrutement, conflit avec un fournisseur) ?
7. **Recommandations** : modifications des procédures, du niveau de sécurité, de l'évaluation des risques, avec responsable et échéance.
8. **Suivi** : soutien proposé aux personnes, déclarations à l'assureur, informations aux autorités, partage avec le forum.

Analyser les tendances

Un incident isolé raconte une histoire ; cinquante incidents classés racontent une tendance. Le point focal sécurité tient une base de données simple (tableur) avec, pour chaque incident : date, heure, lieu, type, auteur présumé, cible, gravité, issue. Une analyse trimestrielle répond à des questions précises : quels jours et heures concentrent les vols ? Quels axes ? Les incidents visent-ils plus souvent le personnel national ou international, les femmes ou les hommes ? Les incidents évités de justesse augmentent-ils ? Ce travail alimente directement la révision de l'évaluation des risques.

Pourquoi les incidents ne sont pas signalés

- Peur des sanctions ou d'être jugé imprudent.
- Crainte de perdre son poste ou de voir les activités suspendues (fréquent chez le personnel national et les partenaires).
- Banalisation : « ce barrage, c'est tous les jours ».
- Honte ou crainte de stigmatisation (violences sexuelles, harcèlement).
- Procédure trop lourde.

> Une culture de signalement se construit par l'exemple : un retour systématique à la personne qui a signalé, l'absence de sanction pour un incident signalé de bonne foi, et des changements visibles qui montrent que le signalement a servi.

Stress, stress traumatique et bien-être des équipes

La CHS (engagement 8) et les principes de gestion du personnel de l'organisation Antares Foundation (*Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*) considèrent le soutien au bien-être comme une responsabilité de l'organisation, et non comme une affaire privée. Le stress n'est pas seulement une question de santé : un personnel épuisé prend des risques, ignore les procédures et communique mal.

Trois formes de stress

Forme	Causes	Signes	Réponse
Stress de base et stress cumulé	Charge de travail, conditions de vie, isolement, conflits d'équipe, sentiment d'impuissance	Fatigue persistante, irritabilité, troubles du sommeil, consommation accrue d'alcool, cynisme, erreurs	Horaires raisonnables, jours de repos réels, périodes de repos et de récupération, management attentif
Stress traumatique	Exposition à un événement menaçant la vie ou l'intégrité (attaque, mort d'un collègue, violence sexuelle)	Réactions aiguës (choc, agitation, reviviscences) dans les jours qui suivent ; la plupart diminuent en quelques semaines	Premiers secours psychologiques, sécurité, soutien social, orientation vers un professionnel si les symptômes persistent au-delà de 4 semaines ou sont invalidants
Traumatisme vicariant et usure de compassion	Exposition répétée aux récits de souffrance (protection, VBG, santé mentale)	Pensées intrusives, détachement émotionnel, perte de sens	Supervision clinique régulière, rotation des tâches, groupes de soutien entre pairs

Ce que l'organisation doit mettre en place

- **Avant le départ** : sélection et préparation (briefing sur le stress, évaluation de l'aptitude si le poste est très exposé).
- **Pendant l'affectation** : charge de travail raisonnable, au moins un jour de repos par semaine, cycles de repos et récupération (R&R) adaptés au contexte (fréquemment toutes les 6 à 12 semaines dans les lieux d'affectation les plus difficiles), accès confidentiel à un soutien psychologique, y compris pour le personnel national.
- **Après un incident critique** : premiers secours psychologiques (selon le guide de l'OMS, *Psychological First Aid: Guide for Field Workers*, 2011) : observer, écouter, orienter ; pas de récit forcé de l'événement. Le débriefing psychologique en séance unique, imposé à tous, n'est plus recommandé par les orientations de l'OMS sur la prise en charge du stress aigu.
- **En fin d'affectation** : entretien de fin de mission, information sur les ressources disponibles après le retour.

Le rôle du responsable d'équipe

Le responsable est le premier dispositif de soutien. Il observe les changements de comportement, organise des points individuels réguliers, donne l'exemple (il prend lui-même ses jours de repos), protège l'équipe des surcharges imposées par le siège ou les bailleurs, et oriente sans diagnostiquer. Les lignes directrices du Comité permanent interorganisations sur la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence (2007) rappellent que le soutien au personnel, national et international, fait partie de toute réponse.

Le personnel national : un angle mort fréquent

Le personnel national vit souvent les mêmes événements que la population (pertes familiales, déplacement, insécurité au domicile), n'a pas de cycle de repos hors de la zone et accède moins aux dispositifs de soutien psychologique, souvent conçus en anglais ou en français pour les expatriés. Les bonnes pratiques consistent à proposer des services dans la langue des personnes, avec des professionnels locaux formés, à prévoir des jours de repos supplémentaires après un incident collectif et à associer le personnel national à la conception des dispositifs.

Exemple complet : vol de véhicule sur l'axe Moussala-Tindi

Contexte fictif : l'ONG « Eau et Vie » conduit un projet d'eau et d'assainissement dans le district fictif de Moussala. Le mardi 14 mars, un véhicule part à 7 h 30 pour le village de Tindi (52 km) avec un chauffeur, un ingénieur national et une chargée de suivi internationale. Contacts prévus toutes les 30 minutes par téléphone satellite et par VHF jusqu'au km 15.

Chronologie de l'incident et de la réponse

Heure	Événement	Action
8 h 30	Contact de routine au km 28, RAS	Noté au registre
8 h 52	Au km 37, deux motos bloquent la piste ; quatre hommes armés de fusils d'assaut	Le chauffeur s'arrête, mains sur le volant ; l'équipe applique la non-résistance
9 h 00	Contact manqué	Le radio-opérateur appelle sur tous les moyens
9 h 05	Les auteurs prennent le véhicule, les téléphones et 85 USD ; l'équipe est laissée sur place, sans blessure	L'ingénieur conserve un téléphone mobile caché par oubli des auteurs
9 h 10	Toujours sans contact	Le point focal est informé ; le suivi GPS montre le véhicule en mouvement vers l'est, hors de l'itinéraire
9 h 25	L'ingénieur rejoint un point de réseau et appelle la base avec le code convenu « tout va bien, nous sommes à pied »	Gel des autres mouvements sur l'axe ; alerte au chef de base
9 h 40	Le chef de base informe le chef de mission ; le chef de village de Tindi propose un véhicule	Décision : l'équipe attend au village le plus proche ; un second véhicule part de la base avec un chauffeur expérimenté, itinéraire validé
11 h 50	L'équipe est de retour à la base	Vérification médicale, premiers secours psychologiques, appel des familles par les intéressés eux-mêmes
14 h 00	Rapport initial transmis au siège	Information du forum de sécurité (version anonymisée) et de la police ; déclaration à l'assureur

Analyse (rapport complet à 7 jours)

- **Cible** : le véhicule (4x4 récent, très recherché). Trois vols similaires dans le district en deux mois, dont deux contre d'autres ONG, tous entre 8 h et 10 h, dans la même section de piste.
- **Procédures** : la non-résistance et le code d'alerte ont fonctionné ; la procédure de contact manqué a été suivie dans les délais. En revanche, les vols précédents des autres ONG avaient été partagés au forum mais pas intégrés à l'évaluation des risques de la base, révisée pour la dernière fois sept mois plus tôt.
- **Facteurs aggravants** : horaires de départ identiques depuis trois semaines ; présence d'une expatriée qui augmente la valeur de la cible ; véhicule le plus récent de la flotte affecté à cette mission.

Recommandations et suivi

Mesure	Responsable	Échéance
Révision de l'évaluation des risques pour l'axe, avec intégration systématique des données du forum chaque mois	Point focal sécurité	2 semaines
Horaires de départ variables sur une plage de 2 heures	Logisticien	Immédiat
Utilisation de véhicules moins attractifs ou loués localement sur cet axe	Chef de base	1 mois
Passage temporaire au niveau de sécurité supérieur pour l'axe (personnel national uniquement, avec consentement, et réévaluation à 30 jours)	Chef de mission	Immédiat
Entretiens individuels de suivi à J+3 et J+30 avec l'équipe ; orientation si besoin	Responsable RH	J+3 et J+30

Ce que l'exemple montre : un incident bien géré n'est pas un incident sans erreur. L'analyse a révélé une faiblesse de système (intégration des données externes), plus importante que le comportement individuel, qui avait été exemplaire.

Erreurs fréquentes, variations et questions d'entretien

Erreurs fréquentes

- **Envoyer immédiatement une équipe de recherche** après un contact manqué, sans évaluation : on risque d'exposer une seconde équipe au même danger.
- **Diffuser largement les détails d'un incident** (noms, nature d'une agression) : atteinte à la confidentialité, risque pour les personnes.
- **Soupçonner le personnel national** par principe après un vol : climat de méfiance, perte d'information.
- **Reprendre les activités sans analyse** parce que « personne n'a été blessé ».
- **Oublier les familles** : elles apprennent l'incident par la rumeur avant l'organisation.
- **Kits PEP périmés ou introuvables** au moment où ils sont nécessaires.

Variations selon le contexte

- **Crise soudaine** : les structures de santé peuvent être saturées ou détruites ; le plan médical doit être reconstruit en quelques jours et les trousses de traumatologie renforcées.
- **Milieu urbain** : les vols et enlèvements « express » (retraits forcés aux distributeurs) sont plus fréquents ; on limite l'argent et les cartes bancaires transportés.
- **Camp** : les incidents liés aux distributions (bousculades, menaces) dominent ; la réaction passe par l'organisation des sites et le dialogue avec les comités.
- **Gestion à distance et partenaires locaux** : le partenaire doit avoir accès aux mêmes dispositifs d'urgence (fonds d'urgence, assurance, soutien psychologique), faute de quoi l'organisation transfère le risque sans transférer la protection.

Questions d'entretien

1. « Un véhicule n'a pas fait son contact depuis 40 minutes. Décrivez ce que vous faites. »

Une réponse solide cite la procédure de contact manqué avec des délais, les moyens d'appel multiples, le suivi GPS, les contacts sur l'itinéraire, le gel des autres mouvements, l'escalade

hiérarchique, et l'évaluation avant tout envoi d'équipe.

2. « Une collègue vous dit avoir été agressée sexuellement hier soir. Que faites-vous ? »

Sécurité immédiate, écoute sans jugement, confidentialité, information sur les soins urgents (PEP dans les 72 heures, contraception d'urgence), respect de ses choix, orientation selon la procédure, signalement limité au strict nécessaire, suivi. Elle évite de mener une enquête elle-même.

3. « Comment construisez-vous une culture de signalement ? »

Procédure simple, absence de sanction pour un signalement de bonne foi, retour systématique, analyse visible des tendances, inclusion des incidents évités de justesse.

4. « Comment soutenez-vous une équipe après un incident grave ? »

Premiers secours psychologiques, besoins pratiques d'abord, pas de débriefing imposé, suivi individuel à quelques jours puis à un mois, orientation vers des professionnels, aménagement du travail, attention particulière au personnel national.

Références clés

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8) : Humanitarian Practice Network.
- Guides du GISF sur la gestion de l'information relative aux incidents de sécurité, sur la gestion des violences sexuelles contre le personnel et sur la gestion des crises.
- *Psychological First Aid: Guide for Field Workers* (2011) : OMS, War Trauma Foundation et World Vision International.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice* : Antares Foundation.
- Lignes directrices de l'IASC sur la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence (2007).
- *Clinical Management of Rape and Intimate Partner Violence Survivors* : OMS, HCR et UNFPA.
- Normes internationales de l'action contre les mines (IMAS), notamment sur l'éducation aux risques des engins explosifs.
- Cours en ligne BSAFE et formation SSAFE : Département de la sûreté et de la sécurité des Nations unies.

Exercice d'application : rapport d'incident

Imaginez qu'un véhicule de votre organisation a été arrêté et dépouillé sur une route. Rédigez un rapport d'incident en dix lignes : date, heure, lieu, personnes, déroulé, dommages, mesures prises, recommandations. Vérifiez où se trouve le kit PEP de votre base et qui est votre point focal sécurité.

À retenir

- Aux barrages : calme, mains visibles, documents prêts, pas de photos ni d'argent.
- Vol ou carjacking : ne jamais résister.
- Objet suspect : ne pas toucher, s'éloigner, marquer, signaler.
- PEP : le plus tôt possible, au plus tard dans les 72 heures.
- Tout incident, même évité, est signalé ; le stress est un risque à gérer.

Quiz

1. Des hommes armés exigent les clés de votre véhicule. Vous :
   A. Donnez les clés sans résister, avec des gestes lents
   B. Partez en accélérant
   C. Refusez
   D. Négociez longuement

2. Vous voyez un objet métallique suspect au bord du chemin. Vous :
   A. Ne touchez pas, vous éloignez par le même chemin et signalez
   B. Le photographiez de près
   C. Le ramassez pour le montrer
   D. Le poussez hors de la route

3. Le traitement PEP doit commencer :
   A. Seulement en cas de symptômes
   B. Dans la semaine
   C. Après un mois
   D. Le plus tôt possible, au plus tard 72 heures après l'exposition

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B

Jour 3 : Gestion des incidents critiques et plan de sécurité

Objectifs

- Élaborer un plan de sécurité et des niveaux de sécurité.
- Gérer un incident critique, de l'alerte au retour d'expérience.
- Assumer le devoir de protection envers tout le personnel.

Le plan de sécurité

Le plan de sécurité traduit l'analyse de risque en règles concrètes : description du contexte, menaces principales, **procédures opérationnelles standard** (déplacements, communications, base, argent liquide), **niveaux de sécurité** (par exemple de 1 à 5, avec les mesures associées à chaque niveau), plans d'hibernation, de relocalisation et d'évacuation, contacts d'urgence.

Il est connu de tous, testé (exercices), et révisé au moins tous les six mois ou après tout changement majeur. Le personnel national, souvent plus exposé et moins évacuable, doit être pris en compte explicitement.

Gérer un incident critique

Un incident critique (enlèvement, attaque, décès, agression grave) se gère par deux équipes : une **équipe de gestion d'incident** sur place et une **équipe de gestion de crise** au siège. Les étapes : alerte, collecte des faits, sécurisation du reste du personnel, information des familles par un interlocuteur unique, communication externe maîtrisée, décisions documentées dans un journal de crise.

Les enlèvements obéissent à une politique écrite : qui négocie, avec quel appui spécialisé, et quelles limites. Personne ne négocie seul sur le terrain.

Devoir de protection et soutien après incident

Le **devoir de protection** (duty of care) oblige l'organisation à prendre des mesures raisonnables pour protéger son personnel contre les risques prévisibles : information et formation, équipement, assurance, procédures, soutien psychosocial. Il s'applique au personnel national comme international, et aux partenaires dans une logique de risque partagé.

Après un incident, on prévoit un soutien psychosocial (premiers secours psychologiques, orientation), un **retour d'expérience** sans recherche de coupable, et l'actualisation du plan de sécurité.

Rédiger un plan de sécurité utilisable : structure, niveaux et déclencheurs

Un plan de sécurité de 80 pages que personne ne lit est un document d'audit, pas un outil. Un plan utile est court dans sa partie opérationnelle (les procédures que chacun doit connaître tiennent en

une quinzaine de pages), précis, et accompagné d'annexes de référence. Les guides du GISF et le GPR8 proposent une structure largement adoptée.

Structure recommandée

Partie	Contenu	Qui doit la connaître
1. Introduction et validité	Zone couverte, date, auteur, validation, date de révision, politique de sécurité de l'organisation à laquelle le plan se rattache	Tous
2. Contexte et évaluation des risques	Synthèse de l'analyse de contexte, registre des risques, risques résiduels et décisions	Cadres ; synthèse pour tous
3. Stratégie de sécurité	Mélange acceptation, protection, dissuasion ; politique de visibilité ; relations avec les autorités et les acteurs armés	Tous
4. Rôles et responsabilités	Chaîne de décision, point focal, chef de base, chef de mission, siège ; responsabilités de chaque employé	Tous
5. Procédures opérationnelles standard	Mouvements, communications, sécurité des bureaux et résidences, gestion de l'argent, visiteurs, information et réseaux sociaux, santé	Tous
6. Niveaux de sécurité	Description de chaque niveau, indicateurs de passage, mesures associées	Tous
7. Réaction aux incidents	Conduites à tenir par type d'incident, procédure de contact manqué, signalement	Tous
8. Plans d'hibernation, de relocalisation et d'évacuation	Déclencheurs, lieux, itinéraires, listes de personnes, stocks, responsabilités	Tous pour les consignes ; cadres pour la planification
9. Plan médical	Structures, évacuation sanitaire et médicale, assurances	Tous
Annexes	Contacts, cartes, plan radio, listes de contrôle, formulaires, liste du sac d'urgence	Selon les fonctions

Les niveaux de sécurité : des indicateurs, pas des impressions

Le passage d'un niveau à l'autre doit reposer sur des **indicateurs observables** définis à l'avance, sinon la décision dépend de l'humeur du moment et arrive trop tard. Exemple de système à cinq niveaux pour une base fictive :

Niveau	Indicateurs de passage (exemples)	Mesures principales	Décision
1 Normal	Situation stable, incidents criminels isolés	Procédures standard, mouvements de jour, couvre-feu 22 h	Chef de base
2 Vigilance	Hausse des incidents (plus de 3 par mois contre des ONG dans le district), tensions politiques, rumeurs hostiles	Couvre-feu 20 h, mouvements hors ville validés au cas par cas, contacts toutes les 30 minutes, revue hebdomadaire	Chef de base
3 Restriction	Combats à moins de 30 km, attaque ciblée contre une organisation humanitaire dans le district, menace explicite	Mouvements essentiels uniquement, personnel non essentiel préparé à la relocalisation, stocks d'hibernation vérifiés, sac d'urgence prêt	Chef de mission
4 Hibernation ou relocalisation	Combats en ville, pillages, impossibilité de circuler, menace directe contre l'organisation	Personnel regroupé dans les lieux d'hibernation, ou relocalisé ; activités suspendues ou gérées à distance	Chef de mission avec le siège
5 Évacuation	Effondrement de l'ordre public, attaque du lieu d'hibernation probable, aéroport sur le point de fermer	Évacuation du personnel concerné hors du pays ; soutien au personnel national resté	Siège sur proposition du chef de mission

> Le retour au niveau inférieur obéit lui aussi à des critères écrits (par exemple 14 jours sans incident majeur dans le district et confirmation par deux sources indépendantes). Sans critères de retour, les bases restent bloquées dans un niveau élevé ou reviennent trop tôt à la normale.

Faire vivre le plan

- **Révision** au moins tous les six mois, et après tout incident majeur ou changement de niveau.
- **Briefing** de tout nouvel arrivant, signature datée, et rappel annuel pour tout le personnel.
- **Exercices** : un exercice d'hibernation ou d'évacuation par an au minimum, un test de la chaîne d'alerte (appel de tous les membres en dehors des heures de travail) chaque trimestre.
- **Traduction** dans les langues du personnel ; version courte affichée (contacts, niveaux, consignes clés).

Hibernation, relocalisation et évacuation : planifier ce qui se décide en quelques heures

Les décisions et leurs déclencheurs

Ces trois options se planifient dans le calme et se décident sous pression. Les planificateurs expérimentés insistent sur un point : la fenêtre pour partir en sécurité se ferme souvent plus vite qu'on ne le pense. Une relocalisation décidée trop tard devient une hibernation forcée ; une évacuation décidée trop tard peut devenir impossible si l'aéroport ou les routes ferment.

Hibernation : préparation détaillée

- **Lieu** : un ou plusieurs bâtiments identifiés (bureau, résidence principale) avec murs solides, pièce intérieure sans fenêtre, réserve d'eau, possibilité de communication, et capacité à accueillir tout le personnel prévu.
- **Durée de planification** : couramment 7 à 14 jours, plus dans les zones isolées.
- **Stocks par personne et par jour** : au moins 3 à 4 litres d'eau de boisson et de cuisine, ce qui correspond au minimum de survie du manuel Sphère (2,5 à 3 litres pour boire, davantage selon le climat), plus de l'eau pour l'hygiène si possible ; environ 2 100 kilocalories de rations ne nécessitant pas ou peu de cuisson ; médicaments ; lampes et piles ; carburant pour le générateur (calculé en heures de fonctionnement limité, par exemple 4 heures par jour) ; sacs pour les déchets ; matériel de couchage.
- **Communications** : au moins deux moyens indépendants, avec énergie de secours (batteries, panneaux solaires) et plan de contacts deux fois par jour avec la capitale ou le siège.
- **Règles de vie** : rester à l'intérieur, loin des fenêtres, rotation de veille, rationnement, discipline sur les réseaux sociaux.

Relocalisation et évacuation

- **Listes de personnes** tenues à jour chaque semaine : catégorie (personnel international, national d'une autre région, national local, personnes à charge éventuelles), priorité, documents.
- **Points de rassemblement** principal et de repli, connus de tous, avec heure limite.
- **Itinéraires** terrestres principal et de repli, avec points de ravitaillement ; options aériennes (vol humanitaire, vols commerciaux, avion affrété par l'assureur ou par une coordination d'organisations).
- **Sac d'urgence** par personne, poids limité (souvent 10 à 15 kg selon les vols) : passeport et copies, argent liquide, médicaments, chargeur et batterie externe, vêtements pour 3 jours, liste de contacts papier.
- **Bureau** : liste de ce qui est emporté, détruit ou laissé (documents sensibles, données personnelles des personnes assistées, argent, matériel de communication).

La question du personnel national

Dans la plupart des organisations, l'évacuation hors du pays concerne le personnel international et, parfois, le personnel national dont la vie est directement menacée du fait de son emploi. Le personnel national local n'est généralement pas évacué, mais l'organisation a des obligations envers lui : relocalisation à l'intérieur du pays pour le personnel originaire d'autres régions, avance de salaire (souvent un à trois mois), moyens de communication, maintien du contact, consignes claires sur la suspension du travail, et soutien en cas de menace individuelle. Ces options sont discutées à l'avance avec le personnel, et non découvertes le jour de la crise. Une évacuation qui laisse le personnel national sans consignes ni ressources compromet durablement la confiance et l'acceptation.

> Le jour où l'on dit au personnel national ce qui est prévu pour lui ne doit pas être le jour de l'évacuation. Ce dialogue a lieu à l'arrivée, puis à chaque révision du plan.

Gérer un incident critique : structure, rôles et première heure

Un incident critique est un événement qui menace gravement la vie ou la sécurité du personnel, ou la capacité de l'organisation à poursuivre ses activités, et qui dépasse les procédures ordinaires : enlèvement, disparition, attaque armée contre une base, décès, agression grave, arrestation arbitraire, catastrophe touchant le personnel. Sa gestion repose sur une structure activée selon des critères écrits et sur des rôles préassignés.

Deux niveaux de gestion

Équipe	Composition habituelle	Rôle
Équipe de gestion d'incident (terrain ou pays)	Chef de mission ou directeur pays (chef d'équipe), responsable sécurité, responsable RH, un secrétaire de crise ; selon le cas, médecin, logisticien	Gestion opérationnelle : sécurité du reste du personnel, collecte de l'information, contacts locaux (autorités, communauté), soutien aux familles sur place, exécution des décisions
Équipe de gestion de crise (siège)	Membre de la direction générale (chef d'équipe), responsable sécurité global, RH, juriste, communication, et selon le cas consultant spécialisé	Décisions stratégiques : négociation, rançon, communication externe, relations avec les gouvernements, assurance, ressources, liaison avec les familles à l'étranger

Rôles à préassigner (avec suppléants)

- **Chef d'équipe** : décide, arbitre, rend compte. Il ne se charge pas lui-même des tâches de détail.
- **Secrétaire de crise** : tient le journal de crise (heure, information reçue, source, décision, auteur de la décision, action, responsable). Ce journal est essentiel pour la conduite de la crise, pour l'assurance et pour toute procédure judiciaire ultérieure.
- **Agent de liaison avec les familles** : interlocuteur unique pour chaque famille, contacts réguliers à heures convenues, même lorsqu'il n'y a rien de nouveau.
- **Responsable de la communication** : seul habilité à parler aux médias, avec des messages validés ; consignes au personnel sur les réseaux sociaux.
- **Responsable du soutien au personnel** : équipes encore sur le terrain, collègues proches de la victime, personnel national.

Liste de contrôle de la première heure

1. Confirmer les faits disponibles et leur source ; distinguer le certain du probable et de la rumeur.
2. Mettre en sécurité les autres équipes : suspension des mouvements, rappel à la base ou vers un lieu sûr, vérification que tout le monde est joignable (appel nominatif).
3. Prévenir la hiérarchie selon la chaîne prévue ; activer l'équipe de gestion d'incident.
4. Ouvrir le journal de crise.
5. Sécuriser l'information : liste restreinte des personnes informées ; consigne de silence sur les réseaux sociaux ; récupération des données personnelles des personnes concernées (dossier confidentiel, questions de preuve de vie).
6. Évaluer le besoin médical et déclencher le plan médical si nécessaire.
7. Décider qui informe la famille, quand et comment (jamais par téléphone d'un collègue qui n'est pas mandaté ; jamais avant d'avoir des faits suffisamment établis, sauf risque que la famille

l'apprenne autrement).

8. Informer les acteurs utiles (forum de sécurité, coordination Saving Lives Together, ambassade pour le personnel international) selon la politique de l'organisation.
9. Fixer l'heure du prochain point de situation (par exemple toutes les 2 heures au début).

Spécificités de l'enlèvement

La gestion d'un enlèvement relève exclusivement de l'équipe de gestion de crise, avec un appui spécialisé. Personne sur le terrain ne négocie de sa propre initiative ; si les ravisseurs appellent, la personne qui répond a reçu une consigne écrite : écouter, noter, demander une preuve de vie, ne rien promettre, proposer un nouveau contact à heure fixe et transmettre. Le premier appel est souvent décisif pour la suite. Les organisations qui n'ont pas préparé cette situation improvisent sous la pression, avec des conséquences graves (montants de rançon qui augmentent, exposition d'autres membres du personnel).

Décès d'un membre du personnel

Les procédures prévoient l'annonce à la famille par une personne mandatée, en personne si possible et accompagnée ; le rapatriement ou l'inhumation selon les souhaits de la famille et les règles religieuses et légales ; les formalités administratives et d'assurance ; le soutien aux collègues ; et un moment collectif de deuil. Pour le personnel national, l'organisation respecte les pratiques locales de deuil et apporte un appui concret (frais funéraires, indemnités prévues par le contrat et le droit du travail).

Exemple complet : 72 heures de gestion d'une disparition à Nord-Dalé

Contexte fictif : l'ONG « Horizons Humanitaires » travaille dans la province de Nord-Dalé, où deux groupes armés se disputent le contrôle des routes. Le jeudi à 14 h, Samuel K., agent de santé communautaire national, ne fait pas son contact. À 15 h 10, son véhicule est retrouvé vide par une autre ONG sur une piste secondaire, moteur coupé, sans trace de lutte. Le chauffeur, Joseph M., est également introuvable.

Extraits du journal de crise

Heure	Information ou décision	Par	Action et responsable
J1 14 h 30	Procédure de contact manqué achevée sans résultat	Point focal sécurité	Information du chef de base
J1 15 h 20	Véhicule retrouvé vide au km 22 de la piste de Bossa	ONG partenaire	Activation de l'équipe de gestion d'incident ; suspension de tous les mouvements ; rappel des 3 équipes sur le terrain (retour confirmé à 16 h 45)
J1 16 h 00	Information du siège ; l'équipe de gestion de crise est activée à 17 h 30	Chef de mission	Ouverture du journal de crise au siège ; premier point téléphonique à 18 h
J1 18 h 00	Décision : pas de recherche par l'organisation ; information des autorités locales et du forum de sécurité ; demande discrète d'information par les chefs coutumiers de Bossa	Équipe de crise	Chef de mission
J1 19 h 30	La famille de Samuel appelle le bureau, informée par un villageois	Agent de liaison familles	Visite à la famille à 20 h par l'agent de liaison et le responsable RH ; numéro unique remis ; rendez-vous fixé le lendemain à 10 h
J1 21 h 00	Un journaliste d'une radio locale demande une déclaration	Responsable communication	Déclaration validée : « Nous sommes sans nouvelles de deux collègues depuis cet après-midi et travaillons avec les autorités. Par respect pour eux et leurs familles, nous ne ferons pas d'autre commentaire. »
J2 09 h 00	Un chef coutumier rapporte que les deux hommes ont été vus avec des membres d'un groupe armé, apparemment sans blessure	Chef de base	Information de l'équipe de crise ; hypothèse principale : détention par le groupe, motif inconnu
J2 14 h 00	Appel sur le téléphone de Samuel : un homme affirme qu'ils sont « interrogés » pour soupçon d'espionnage au profit du groupe rival	Chef de base (consigne écrite appliquée)	Écoute, prise de notes, demande de parler aux deux hommes, proposition de rappel à 18 h ; transmission immédiate
J2 18 h 00	Second appel ; Samuel parle 30 secondes et répond correctement à une question de preuve de vie	Chef de base	L'équipe de crise désigne un interlocuteur unique, appuyé par le conseiller sécurité régional ; messages : neutralité, mission de santé, demande de libération sans condition
J3 11 h 00	Des responsables communautaires et religieux de Bossa confirment au groupe la nature du programme de	Interlocuteur unique	Suivi de la médiation

Heure	Information ou décision	Par	Action et responsable
	santé (vaccinations dans les villages contrôlés par les deux groupes)		
J3 16 h 30	Libération des deux hommes à l'entrée de Bossa	Chef de base	Récupération par un véhicule de la base ; examen médical ; contact avec les familles ; premiers secours psychologiques

Analyse et suites

- **Ce qui a fonctionné** : procédure de contact manqué, mise en sécurité rapide des autres équipes, interlocuteur unique pour la famille, message média sobre, consigne écrite pour le premier appel, questions de preuve de vie à jour, réseau d'acceptation communautaire.
- **Ce qui a manqué** : la famille a été informée par un villageois avant l'organisation ; le programme de vaccination des deux côtés de la ligne de front n'avait pas été expliqué au groupe armé, ce qui a nourri le soupçon d'espionnage ; aucune analyse de perception n'avait été faite depuis le changement de contrôle de la zone deux mois plus tôt.
- **Décisions** : négociation d'accès formalisée avec les deux groupes avant reprise ; reprise progressive après 3 semaines ; suivi psychologique proposé aux deux collègues et à leurs familles pendant 3 mois ; Samuel et Joseph choisissent leur poste à leur retour (Joseph demande une affectation en ville, accordée) ; révision de l'évaluation des risques et du plan de sécurité.

Devoir de protection : obligations, responsabilité et soutien après incident

Le devoir de protection (*duty of care*) désigne l'obligation, morale et juridique, pour un employeur de prendre des mesures raisonnables pour protéger son personnel contre les risques prévisibles. Il s'appuie sur le droit du travail (obligations de santé et de sécurité de l'employeur), sur les engagements de qualité du secteur (CHS, engagement 8) et, pour les déplacements, sur la norme ISO 31030 (2021) relative à la gestion des risques liés aux voyages.

Une jurisprudence qui a marqué le secteur

En 2015, le tribunal de district d'Oslo a jugé le Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC) gravement négligent dans l'affaire de l'enlèvement de plusieurs membres de son personnel dans le camp de Dadaab (Kenya) en 2012, à la suite d'une action engagée par l'un d'eux, Steve Dennis. Le tribunal a relevé notamment que les risques étaient prévisibles et que des mesures raisonnables (comme une escorte ou un report) n'avaient pas été prises. Cette décision a conduit de nombreuses organisations à revoir leurs politiques, leur documentation des décisions et leurs assurances. Elle rappelle que le devoir de protection ne se démontre pas par l'existence d'un plan, mais par la preuve que les risques ont été évalués et que les décisions ont été prises en connaissance de cause.

Les composantes d'un devoir de protection crédible

Domaine	Exigences minimales	Preuves attendues
Information	Briefing sur les risques avant le départ et à l'arrivée ; consentement éclairé pour les postes à risque	Fiches de briefing signées
Formation	Formation adaptée au niveau de risque (en ligne pour les zones à risque faible, formation pratique en environnement hostile pour les zones à risque élevé)	Registre des formations
Procédures	Plan de sécurité à jour, évaluations des risques datées et révisées	Documents signés et datés
Équipement	Communications, véhicules, trousses de secours, protection si nécessaire	Inventaires, contrôles
Assurance	Assurance santé, évacuation médicale, invalidité et décès, pour le personnel national comme international, adaptée au contexte	Polices, attestations
Soutien	Soutien psychosocial, suivi après incident, accompagnement des familles	Procédures, contrats avec des prestataires
Partenaires	Évaluation et soutien des capacités de sécurité, financement des coûts	Accords de partenariat, budgets

Égalité de traitement entre personnel national et international

Plusieurs études du GISF et de Humanitarian Outcomes ont mis en évidence que le personnel national représente la grande majorité des victimes d'incidents graves, tout en bénéficiant souvent de protections moindres (assurance limitée, pas d'évacuation, moins de formation, soutien psychologique inaccessible). Le devoir de protection n'impose pas des mesures identiques, puisque les risques diffèrent, mais une analyse propre à chaque catégorie et des mesures équivalentes en termes de protection. Un auditeur ou un évaluateur vérifiera notamment : les contrats d'assurance du personnel national, l'accès à la formation, la participation à l'évaluation des risques, l'existence d'options en cas de menace personnelle.

Soutien après incident et retour d'expérience

1. **Immédiatement** : sécurité, soins, besoins pratiques (logement, communication avec les proches), premiers secours psychologiques.
2. **Dans les jours qui suivent** : entretien individuel avec un responsable formé ; proposition de soutien professionnel ; information sur les réactions normales ; aménagement ou suspension temporaire du travail selon le souhait de la personne.
3. **À un mois** : suivi ; orientation vers une prise en charge spécialisée si les symptômes persistent.
4. **Retour d'expérience organisationnel** (dans les 2 à 6 semaines) : réunion structurée, distincte du soutien psychologique, centrée sur les procédures et les décisions, sans recherche de coupable. Questions : que s'est-il passé, qu'est-ce qui était prévu, qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, que changeons-nous ?
5. **Clôture** : mise à jour du plan, partage anonymisé des leçons avec les forums de sécurité, information des personnes concernées des changements intervenus.

Exercices, audits, variations et questions d'entretien

Organiser un exercice de simulation de crise

Un exercice sur table (*tabletop exercise*) de 3 à 4 heures permet de tester le plan sans risque. Méthode éprouvée :

1. **Objectifs** : deux ou trois points précis à tester (activation de l'équipe, communication avec les familles, décision de relocalisation).
2. **Scénario** : réaliste et local, découpé en injections successives (par exemple une toutes les 20 minutes : contact manqué, véhicule retrouvé, appel d'un journaliste, appel des ravisseurs, rumeur sur les réseaux sociaux).
3. **Participants** : les membres réels de l'équipe de gestion d'incident avec leurs suppléants ; un animateur extérieur à l'équipe ; un observateur qui note les décisions et les délais.
4. **Retour immédiat** à chaud (30 minutes) puis rapport écrit avec plan d'action dans les 2 semaines.

Ce que vérifie un audit de la gestion de la sécurité

Point de contrôle	Constat fréquent
Date de la dernière évaluation des risques	Plus d'un an, alors que le contexte a changé
Liste des personnes avec questions de preuve de vie à jour	Incomplète, personnel national absent
Registre des mouvements	Trous les week-ends, contacts non notés
Kits PEP	Périmés ou sans responsable désigné
Stocks d'hibernation	Eau non renouvelée, carburant utilisé pour les opérations courantes
Exercices	Aucun depuis plus de deux ans
Assurance du personnel national	Limitée à la couverture légale minimale
Coûts de sécurité des partenaires	Non budgétés

Variations selon le contexte

- **Crise soudaine** : le plan est d'abord une version courte (5 à 10 pages) produite dans la première semaine : contacts, règles de mouvement, couvre-feu, niveaux simplifiés, points de rassemblement, plan médical. La version complète suit dans le mois.
- **Crise prolongée** : le risque est l'obsolescence ; on fixe des révisions obligatoires et on teste réellement les plans.
- **Milieu urbain** : résidences dispersées, donc plans de regroupement et d'hibernation plus complexes ; dépendance aux réseaux de téléphonie, qui peuvent être coupés.
- **Gestion à distance** : l'équipe de gestion d'incident peut être hors du pays ; il faut désigner sur place une personne habilitée à prendre les décisions urgentes, avec des délégations écrites.
- **Partenaires locaux** : les plans doivent intégrer les partenaires (alerte, soutien en cas d'incident, accès aux fonds d'urgence), et les exercices peuvent être conduits conjointement.

Questions d'entretien

1. « Comment définissez-vous les indicateurs de passage entre niveaux de sécurité ? »

Une réponse solide parle d'indicateurs observables et définis à l'avance, liés à l'analyse des menaces, de critères de retour, de la chaîne de décision et de l'information de tout le personnel. Elle donne un exemple chiffré.

2. « Vous êtes chef de mission ; un collègue est enlevé. Quelles sont vos priorités dans la première heure ? »

Sécurité des autres équipes, confirmation des faits, alerte de la hiérarchie et activation des équipes, journal de crise, gestion de l'information, famille, préparation au premier contact des ravisseurs. Elle précise que la négociation relève de l'équipe de crise.

3. « Que prévoyez-vous pour le personnel national en cas d'évacuation ? »

Dialogue préalable, relocalisation interne pour le personnel d'autres régions, avances de salaire, communications, consignes, soutien en cas de menace personnelle, évacuation possible lorsque la menace est liée à l'emploi.

4. « Qu'est-ce que le devoir de protection signifie concrètement pour vous ? »

Elle cite des mesures concrètes et vérifiables (information, formation, procédures, assurance, soutien), mentionne la jurisprudence Dennis contre NRC, l'égalité de traitement et l'extension aux partenaires.

5. « Comment conduisez-vous un retour d'expérience après un incident grave ? »

Distinction entre soutien psychologique et retour d'expérience organisationnel, absence de recherche de coupable, questions structurées, plan d'action avec responsables et échéances, retour aux personnes concernées.

Références clés

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8) : Humanitarian Practice Network.
- Guides du GISF sur la gestion des crises, la planification de la sécurité et le devoir de protection, dont *Security to go*.
- *Security Risk Management Manual* et procédures de gestion des incidents critiques : UNDSS.
- Norme ISO 31030 (2021) sur la gestion des risques liés aux voyages et norme ISO 31000 (2018) sur le management du risque.
- Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS), engagement 8.
- Manuel Sphère (2018), pour les normes minimales d'eau et d'alimentation utiles à la planification de l'hibernation.
- Rapports de Humanitarian Outcomes (*Aid Worker Security Report*) sur l'exposition du personnel national.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice* : Antares Foundation.

Exercice d'application : les niveaux de sécurité

Pour une zone fictive, définissez quatre niveaux de sécurité (normal, vigilance, restriction, hibernation/relocalisation) : pour chacun, les indicateurs de passage, les règles de déplacement, les horaires et les communications.

À retenir

- Plan de sécurité : procédures, niveaux de sécurité, plans d'hibernation, de relocalisation et d'évacuation.
- Incident critique : équipe sur place + équipe de crise au siège, interlocuteur unique pour les familles.
- Enlèvement : politique écrite, personne ne négocie seul.
- Devoir de protection pour tout le personnel ; soutien psychosocial et retour d'expérience.

Quiz

1. Qui gère un enlèvement au niveau stratégique ?
   A. L'équipe de gestion de crise, selon la politique de l'organisation.
   B. Les médias.
   C. La famille seule.
   D. Le chauffeur.
2. À quelle fréquence réviser un plan de sécurité ?
   A. Tous les dix ans.
   B. Au moins tous les six mois et après tout changement majeur.
   C. Seulement après une évacuation.
   D. Jamais.
3. Le devoir de protection concerne :
   A. Seulement les cadres.
   B. Seulement les consultants.
   C. Seulement le personnel international.
   D. Tout le personnel, national et international.

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. C