



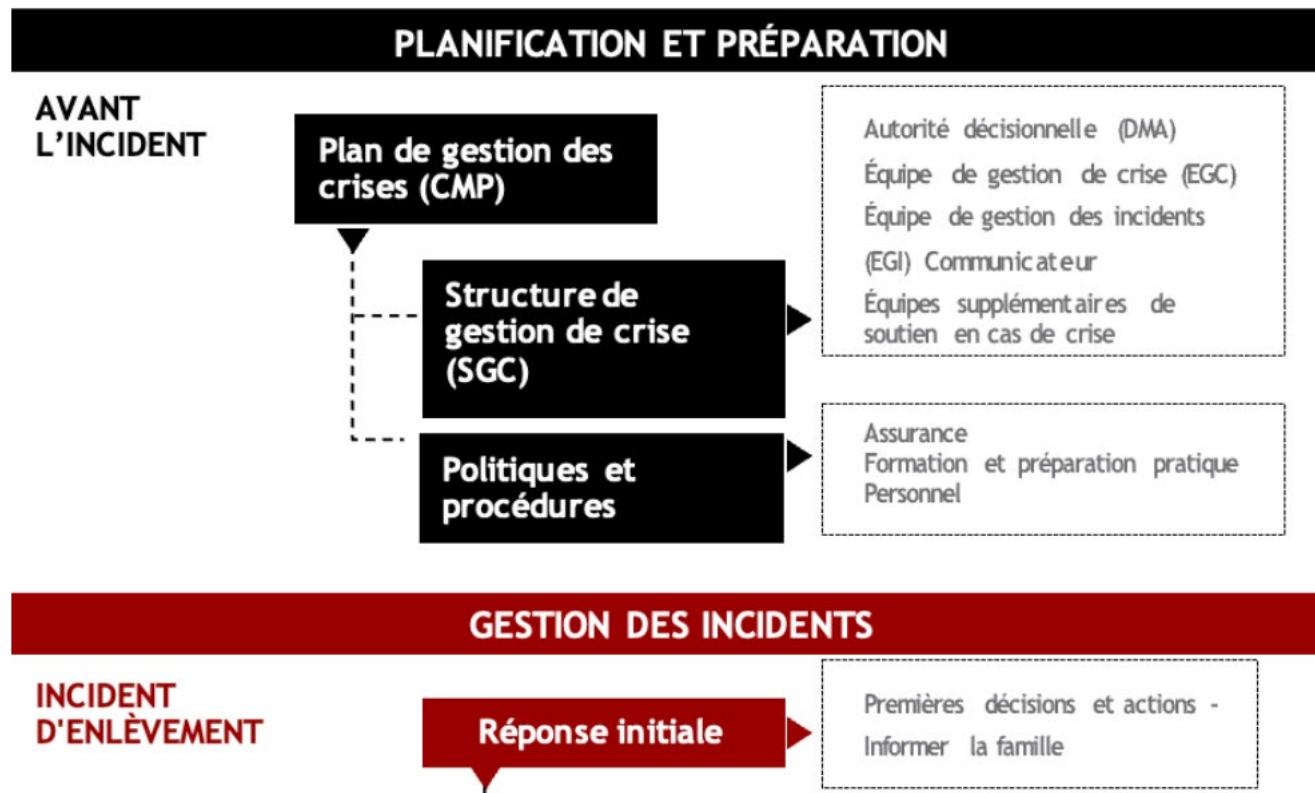
Description

Ce guide est conçu pour fournir un résumé concis des informations clés aux organisations confrontées à la menace d'un enlèvement potentiel ou réel d'un membre de leur personnel ou d'autres personnes sous leur responsabilité en matière de sécurité, par exemple, des consultants ou des bénévoles (dans ce guide, le terme "membres du personnel" englobe tous ces groupes). Il s'agit d'une référence abrégée au guide plus complet du GISF - [Gestion du risque d'enlèvement et de kidnapping](#).

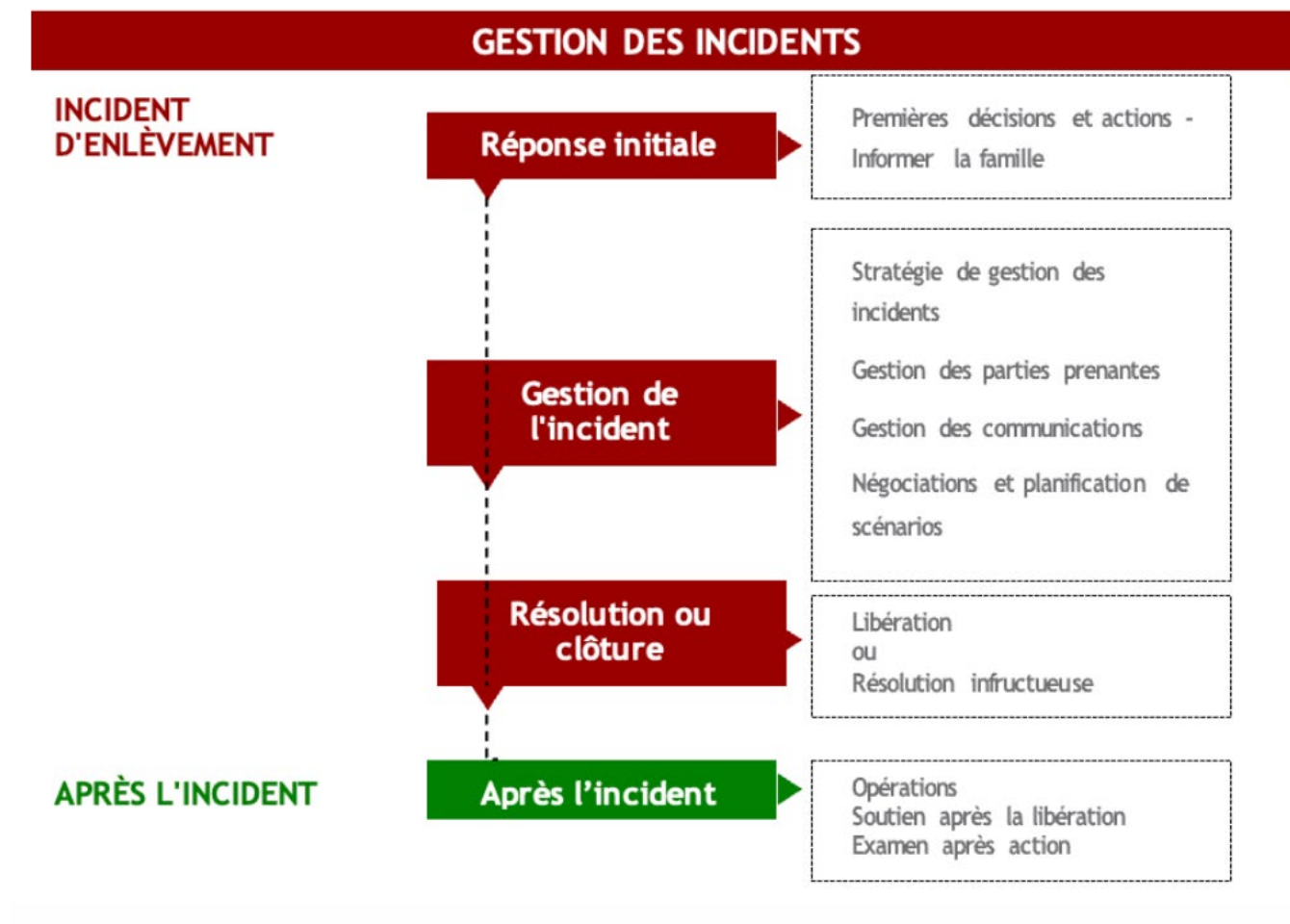
Utilisation de ce guide

Ce processus doit être utilisé en parallèle avec les procédures opérationnelles standard de gestion des crises. Bien qu'un enlèvement ou une séquestration soit un type distinct d'incident de sécurité, de nombreuses étapes de la gestion de l'incident sont les mêmes que pour d'autres types de réponse à un incident de crise. Ce guide s'appuie sur les documents d'information du GISF intitulés "Gestion de crise des incidents critiques" et "Gestion des enlèvements". Ce guide doit être lu conjointement avec les guides du GISF "[Gérer le message : Communication et gestion des médias en cas de crise](#)" et "[La famille avant tout : Soutien et liaison pendant une crise](#)".

Processus de réponse à un enlèvement ou à une prise d'otage



Processus de réponse à un enlèvement ou à une prise d'otage



Activité Description/Considérations

Actions

Planification et préparation		
Plan de gestion de crise	La préparation à la réponse aux enlèvements fait normalement partie du plan de gestion de crise d'une organisation, qui décrit les rôles et les responsabilités en matière de gestion de crise, ainsi que les politiques et les procédures mises en place par l'organisation pour se préparer aux situations de crise et les gérer. Le plan de gestion des crises doit également inclure le processus d'activation et délimiter les rôles du consultant en intervention et de l'assureur, si l'organisation a l'intention de faire appel à ces acteurs en cas d'incident.	● Rédiger et approuver le plan de gestion de crise de l'organisation. En tenant compte de la structure de gestion des crises et des politiques et procédures existantes.
Structure de gestion de crise (SGC)	La structure de gestion de crise est l'organigramme qui décrit les rôles et les responsabilités associés à la gestion d'un incident critique. Elle décrit la composition des différentes équipes de crise, les responsabilités de chacun des membres de l'équipe de crise et les lignes de communication. Les principaux éléments sont les suivants: ● L'autorité décisionnelle (DMA), qui est l'organe de décision le plus élevé au sein de l'organisation et qui approuve la stratégie de gestion de l'incident et les décisions clés, mais qui ne fait normalement pas partie de la gestion quotidienne de la crise. ● L'équipe de gestion de crise (EGC), qui est le noyau de la SGC et qui est dirigée par le chef de l'équipe de gestion de crise. Cette équipe a la responsabilité globale de la gestion de la crise. L'équipe de gestion de crise est généralement basée au siège ou au niveau régional d'une organisation. ● L'équipe de gestion des incidents (EGI), qui est basée sur le terrain et met en œuvre la stratégie de gestion des incidents et les décisions conformément aux instructions de l'EGC. ● Le communicateur, qui est une personne chargée de transmettre des messages entre l'EGC et les preneurs d'otages.	● Convenir de la composition et des rôles au sein de l'équipe de gestion des crises, de l'équipe de gestion du changement et de l'équipe de gestion de l'information. L'accent doit également être mis sur la manière dont les différents groupes communiquent entre eux (un point de friction courant dans la gestion des crises), ainsi que sur le renforcement de la résilience (par exemple, qui couvrira un rôle essentiel si quelqu'un est en congé pendant une crise, etc.) ● Identifier et préparer les personnes à jouer le rôle de communicateur. Bien qu'un seul communicateur soit utilisé en cas de crise, il est bon que le plus grand nombre possible de personnes soient préparées à ce rôle. ○ Veiller à ce que le communicateur dispose de la formation et de l'équipement nécessaires à son rôle. Il peut s'agir d'un téléphone spécifique, d'un équipement d'enregistrement et d'une formation interne et externe spécifique pour les personnes désignées. ● Formation. Tous les éléments de la SGC doivent participer à des répétitions/formations régulières sur la manière dont ils réagiraient en cas de crise. Il peut s'agir d'une formation interne ou externe. Les détails de toute formation doivent être enregistrés et sauvegardés.

Activité Description/Considérations

Actions

Planification et préparation

Politiques et procédures

Les politiques et procédures de l'organisation doivent couvrir ou inclure des déclarations sur les points suivants:

- La responsabilité juridique et morale de l'organisation à l'égard du personnel, des personnes à charge, des consultants, des partenaires, etc.
- Couverture d'assurance spécifique contre les enlèvements pour le personnel et les autres personnes à charge.
- Délégation des responsabilités de gestion des incidents à la police ou coopération avec celle-ci.
- Les implications de la législation anti-terroriste et des listes de sanctions dans le cas où les preneurs d'otages appartiennent à un groupe interdit.
- La position de l'organisation en ce qui concerne le paiement de rançons.
- Le recours à des consultants externes professionnels en matière de réaction aux crises.
- Informations personnelles relatives à la preuve de vie: utilisation, contenu et stockage.
- Les comptes de médias sociaux des otages(par exemple, obtenir les mots de passe et l'autorisation de les fermer en cas d'enlèvement du personnel).
- La gestion de l'information.
- La formation et la préparation pratique des membres des équipes de crise (chaque rôle devrait faire l'objet de plusieurs formations).

Les politiques et les procédures doivent être régulièrement vérifiées pour s'assurer de leur pertinence et doivent constituer un élément central de toute formation à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Activité Description/Considérations**Actions****Gestion des incidents****Réponse
initiale****N.B. Les réponses dépendent fortement du contexte spécifique.**

Plusieurs autres mesures doivent être prises ou envisagées dans les premières heures et les premiers jours d'un incident d'enlèvement; cependant, l'urgence de prendre ces mesures dépend du cas spécifique.

Les premières heures d'un cas d'enlèvement pouvant être mouvementées, il convient de s'assurer que les bonnes priorités sont fixées :

- Décider de poursuivre ou de suspendre les activités du programme dans la région ou à travers le pays. Tenir compte de la sécurité du personnel, de l'impact de la suspension ou de la poursuite des activités sur le cas d'enlèvement, et de la capacité de gestion (c'est-à-dire si des cadres supérieurs sont affectés à la gestion de l'incident).
- Déterminer quelles parties prenantes doivent être informées de l'incident et avec quel niveau de détail. Si certaines d'entre elles doivent être informées de l'incident (par exemple, les autorités), il n'est pas forcément nécessaire de le faire immédiatement.

Les acteurs à prendre en compte sont les suivants:

- Le personnel ailleurs dans l'organisation.
- Les autorités (locales, nationales).
- Les ONG internationales et nationales opérant dans les environs, ainsi que d'autres organisations telles que l'ONU et la Croix-Rouge.
- Vos partenaires.
- Les communautés touchées par l'interruption de la programmation.
- Si/quand la nouvelle de l'incident se répand localement, il est probable que de nombreux acteurs contacteront l'organisation pour obtenir des détails. Les demandes d'information doivent être adressées à un porte-parole spécifique qui peut répondre par une déclaration préparée à l'avance - par exemple, «Nous confirmons qu'il y a eu un incident mais nous ne pouvons pas donner plus de détails à ce stade».

- Clarifier les détails de l'incident avec la source d'information (séparer les faits des suppositions).
- Déterminer si des mesures immédiates doivent être prises pour assurer la sécurité du personnel restant et prendre ces mesures immédiatement.
- Informer la direction de l'incident d'enlèvement potentiel.
- Mettre en place la structure de gestion de crise.
- Alerter la compagnie d'assurance et/ou le(s) consultant(s) externe(s) en réponse à la crise, conformément à la politique de l'organisation.
- Contenir la diffusion de l'information: demander au personnel et aux acteurs externes informés de l'enlèvement de ne pas diffuser d'informations à ce sujet.
- Attribuer des numéros de téléphone dédiés pour permettre les communications entre les acteurs clés (par exemple, le communicateur, les membres de l'équipe de gestion de crise, les membres de l'équipe d'intervention, etc).
- Si le chef de mission fait partie de l'Équipe de gestion de crise, il doit déléguer ses responsabilités à un autre membre du personnel de haut rang afin d'assurer la continuité opérationnelle et de permettre ainsi à ce décideur de haut rang de se concentrer sur la gestion de la crise.
- Informer la famille.
 - Une réunion en face à face doit être organisée dès que possible.
 - Un responsable du soutien aux familles, ou un point de contact unique et permanent pour la famille, doit être désigné.
- Préparer les destinataires potentiels (par exemple, les membres de la famille, le personnel de terrain, etc.) à recevoir le premier contact du preneur d'otages. Les préparatifs de ce premier contact comprennent des instructions pour guider le preneur d'otages vers le communicateur spécialisé.
- Identifier et préparer le communicateur.
- Lancer des carnets de bord pour consigner les décisions prises et les actions menées.
- Commencer à surveiller les médias à la recherche d'informations relatives à l'incident et préparer une déclaration d'attente/réaction.
- Envisagez la possibilité de fermer les comptes de médias sociaux de l'otage.

Activité Description/Considérations

Actions

Gestion des incidents

Gestion de l'incident

Stratégie

Chaque cas d'enlèvement est unique et la liste des variables est considérable. L'identité connue ou supposée, les motifs et les exigences des preneurs d'otages, le nombre et la nationalité des otages, l'empreinte et le profil de l'organisation dans le pays, et la question de savoir si plusieurs organisations sont concernées, ne sont que quelques-uns des facteurs qui ont un impact sur l'affaire. Par conséquent, les stratégies de gestion des incidents doivent dépendre du cas et peuvent être modifiées au cours d'un enlèvement en fonction de l'évolution du contexte et/ou de l'analyse de la situation.

Les éléments essentiels d'une stratégie (encadrée par les politiques organisationnelles pertinentes) doivent être mis en place avant le début des négociations. La stratégie initiale sera probablement basée sur plusieurs hypothèses. L'équipe de suivi des négociations doit procéder à des révisions et à des ajustements fréquents de la stratégie en fonction de l'évolution de l'affaire et de l'analyse.

Voici quelques-unes des considérations à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie :

- Historique et résultats des enlèvements précédents dans la région.
- Profil du preneur d'otages, y compris des informations sur le motif, le niveau de professionnalisme, la volonté de mener un long processus de négociation, etc.
- L'influence de l'organisation sur le lieu de l'enlèvement, c'est-à-dire la profondeur et la force du réseau de l'organisation, les contacts avec les principaux acteurs du pouvoir, ainsi que le volume et l'influence des opérations.
- Profil et la résilience de l'otage (y compris toute condition médicale).
- Participation prévue d'autres acteurs, y compris les forces de l'ordre locales et les gouvernements des pays d'origine de l'otage et de l'organisation.

- Convenir une stratégie entre les groupes internes de gestion des crises.
- Demander l'avis d'un conseiller juridique et des services répressifs compétents.
- Demander l'aide de négociateurs professionnels.
- Informer les mécanismes de résolution locaux (chefs locaux, etc.).
- Gestion des parties prenantes (voir à gauche)
- Constituer une équipe de communication de crise chargée de gérer la communication externe et interne relative à l'incident.
- Demander aux ressources humaines de rechercher les documents de preuve de vie que l'organisation pourrait avoir dans ses dossiers (par exemple, des questions spécifiques auxquelles seule la victime connaîtrait les réponses).

Activité Description/Considérations

Actions

Gestion des incidents

Gestion de l'incident

- L'environnement juridique. Par exemple, les régimes de sanctions et la législation antiterroriste s'appliquent-ils ?
- La volonté de négocier de l'organisation. Les négociations reposent sur l'hypothèse qu'un accord - un règlement que les deux parties peuvent accepter - est possible. Par conséquent, lorsque l'organisation accepte d'entamer des négociations avec le preneur d'otages, elle indique qu'elle est prête à faire des concessions en échange de la libération de l'otage en toute sécurité.
- L'utilisation d'autres acteurs comme façade pour les négociations (par exemple, la famille ou la communauté locale).

Gestion des parties prenantes

Il s'agit de l'élément clé de la gestion des incidents et il faudra des ressources organisationnelles considérables pour y parvenir. Le niveau auquel une organisation confrontée à un enlèvement devra assurer la liaison avec ces parties prenantes dépendra fortement du contexte exact de la situation.

Les éléments suivants doivent être pris en compte en toutes circonstances :

- Famille (voir "[La famille avant tout : Soutien et liaison pendant une crise](#)")
- Le gouvernement. La réponse du gouvernement peut être influencée par les facteurs suivants :
 - Le lois nationales, qui stipulent les responsabilités juridiques d'un gouvernement à l'égard de ses citoyens.
 - Législation et politiques en matière de lutte contre le terrorisme.
 - Capacité et ressources à proximité du lieu de l'enlèvement.
 - Le degré de confiance dans la capacité de l'organisation à gérer le cas d'enlèvement.
 - Les souhaits de la famille.
 - Considérations de politique intérieure.

Activité Description/Considérations

Actions

Gestion des incidents

Gestion de l'incident

- Autres organisations, par exemple les Nations unies/autres ONG, groupes communautaires, etc.
- Consultants en assurance/réponse aux crises
- Les médias
 - En raison du besoin de confidentialité, il convient d'appliquer une stratégie qui minimise l'attention du public sur l'affaire.

Résolution ou clôture

- Voici les options possibles :
- Libération négociée et/ou échange de personnes saines et sauves
 - Pour éviter d'attirer l'attention au moment de sa libération, veillez à ce que la victime soit propre et habillée de manière appropriée.
 - Remettre l'otage à un tiers neutre si possible.
 - Donnez à l'otage un téléphone et de l'argent pour un taxi s'il n'est pas remis à une tierce personne de confiance.
 - Informer l'otage du lieu exact de sa libération. ○ Donner à l'otage des instructions verbales et écrites claires sur la manière de contacter le communicateur.
 - L'otage est blessé mais libéré.
 - Résolution infructueuse
 - Affaire non résolue, c'est-à-dire sans contact avec les preneurs d'otages et/ou sans preuve de vie.
 - Décès confirmé
 - Avis de décès sans corps retrouvé.
 - Décès confirmé, où le corps a été retrouvé.

- Dans les cas de remise et/ou d'échange négociés sains et saufs, les dispositions suivantes doivent être prises :
 - Un chauffeur et un accompagnateur pour le véhicule de collecte.
 - Hébergement sécurisé dans l'attente d'un déplacement ultérieur, par exemple dans un refuge intermédiaire où la victime ne sera pas connue des observateurs occasionnels.
 - Un "gardien", c'est-à-dire une personne - idéalement connue de la victime et en qui elle a confiance - qui s'occupe des besoins de la victime et veille au respect de sa vie privée.
 - Un téléphone et les coordonnées de la famille pour que la victime puisse appeler sa famille après sa libération.
 - Vêtements pour la victime et articles d'hygiène personnelle.
 - Un examen médical initial par un médecin.
 - Délivrance de nouveaux documents de voyage pour la victime (si nécessaire) ;
 - Un plan d'évacuation pour les victimes internationales (si c'est le cas). Dans la plupart des cas, les organisations font en sorte que la victime quitte le pays dès que possible afin d'éviter les interrogatoires par les autorités du pays d'accueil.
 - Un plan de relocalisation pour le personnel national (si nécessaire).

Activité Description/Considérations**Actions****Gestion des incidents****Résolution
ou clôture**

- Dispositions supplémentaires nécessaires, de la mise en liberté à l'évacuation/la réinstallation, qui tiennent compte du profil personnel de la victime, par exemple, adaptation des plans de transport pour aider les victimes dont la mobilité est limitée.
- L'information des parties prenantes de la libération si cela est jugé nécessaire (par exemple, le personnel, les autorités, les médias, etc.).
- Un débriefing opérationnel de l'otage libéré. Ce débriefing doit avoir lieu peu de temps après la libération, car la victime risque d'oublier rapidement les détails importants de sa captivité. Ce débriefing doit se concentrer sur les faits et non sur les émotions. Tenez compte du profil personnel de la victime lorsque vous planifiez le débriefing.
- Libération de l'otage blessé
 - Veillez à ce que les premiers soins médicaux soient disponibles après la libération de la victime. Envisagez de vous procurer tout médicament supplémentaire nécessaire, par exemple si la victime est connue pour son état de santé et qu'elle n'a pas reçu de traitement pendant sa captivité.
 - Veiller à ce que la famille de la victime soit immédiatement informée et à ce qu'elle bénéficie d'un soutien.
 - Veiller à ce que les procédures d'évacuation médicale potentielle soient disponibles à court terme.
- Résolution infructueuse
- Décès confirmé
 - Faciliter la récupération et le rapatriement éventuel de la dépouille. Pour le personnel d'origine étrangère, les ambassades des gouvernements d'origine peuvent être en mesure et désireuses de soutenir le rapatriement et d'offrir d'autres formes d'assistance.
 - Prendre des dispositions pour les funérailles.
 - Coordination avec les différentes autorités en ce qui concerne le certificat de décès, l'autopsie et les enquêtes.
 - Traiter diverses questions administratives telles que les demandes et les paiements d'assurance, les prestations de retraite, etc.
 - En fonction de la législation et de la politique nationales du pays d'origine et/ou du pays d'accueil, les autorités peuvent mener une enquête criminelle en cas de décès.
 - Avis de décès.
 - Soutien psychosocial continu aux collègues, au personnel et à la famille.

Activité Description/Considérations

Actions

Après l'incident		
Après l'incident	La fin d'un enlèvement peut mettre un terme à la crise immédiate, mais plusieurs actions et décisions doivent être prises immédiatement après la résolution ou la clôture de l'incident. Une fois l'incident terminé, le personnel de l'organisation réfléchira à la manière dont l'organisation a réagi et répondu à l'enlèvement. Il s'agira d'une période critique pour l'organisation, qui devra maintenir la confiance de son personnel et l'engagement continu de ce dernier envers l'organisation.	● Suivi avec les autorités. Le niveau d'engagement et de partage des informations dépendra de l'intérêt des autorités pour l'affaire, du cadre juridique et de l'intérêt de l'organisation à impliquer les autorités. ● Évaluer les sources probables de l'attention des médias, l'intensité de cette attention et convenir d'une stratégie de communication appropriée. ● Offrir aux membres de l'équipe de crise des congés de récupération. ● Prendre des décisions concernant l'avenir du/des programme(s) de l'organisation dans la région. L'enlèvement aura probablement un impact sur l'analyse des risques de l'organisation, qui devrait être revue une fois l'analyse du cas d'enlèvement achevée. Ce processus pouvant prendre un certain temps, les communautés, les autorités, les partenaires et le personnel doivent être informés du processus de décision, ainsi que de la portée ou de la suspension du programme dans l'intervalle. ● Envisager le rôle des donateurs, à la fois en tant qu'autorité ayant un intérêt dans l'affaire et pour les opérations en cours. ● Débriefing après les opérations de secours. Deux types de débriefing doivent être effectués, l'un à des fins opérationnelles, l'autre pour le soutien de la santé mentale. Le débriefing de soutien à la santé mentale doit être mené par des conseillers/psychologues professionnels. ● Rapport final sur l'incident et examen de l'organisation après l'action. Les notes de l'examen après action doivent être collectées et utilisées pour tirer les leçons de l'expérience. Celles-ci devraient permettre d'orienter les futurs changements de formation/politique afin d'apporter des améliorations là où c'est possible, ainsi que de renforcer les réussites.