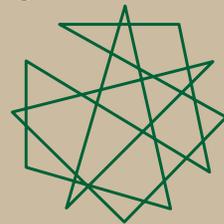




gisf



Manuel d'exercices de gestion de crise des ONG

Un guide pour développer et animer des exercices efficaces

**Global Interagency Security Forum & Overseas Security Advisory
Council (Conseil consultatif de la sécurité outre-mer)**

Global Interagency Security Forum (GISF)

- Le GISF est un réseau pair-à-pair de points focaux de sécurité qui représente plus de 140 organisations humanitaires opérant à l'échelle internationale.
- Le GISF s'engage à assurer un accès durable aux populations dans le besoin et à garantir la sécurité des travailleurs humanitaires.
- En tant que forum d'ONG dirigé par ses membres, le GISF exploite les connaissances collectives de ses membres pour susciter des changements positifs dans le secteur de la gestion du risque sécurité (GRS) humanitaire au moyen d'un leadership éclairé, de recherches originales, d'événements et bien plus encore.

*Pour le GISF, le terme **humanitaire** fait référence aux activités à but non lucratif qui cherchent à améliorer les conditions de vie et à réduire les souffrances.*

Le GISF est un forum collaboratif qui estime que le décloisonnement et la mise en commun de l'expertise de divers secteurs sont essentiels pour améliorer la GRS dans le secteur humanitaire. À ce titre, nous facilitons les échanges entre les organisations membres et d'autres organismes tels que l'ONU, les donateurs institutionnels, les institutions universitaires et de recherche, le secteur privé et un large éventail d'ONG internationales.

Le GISF adopte une approche inclusive de la GRS et ne croit pas en une sécurité « à taille unique ». Nous reconnaissons que chaque membre du personnel est confronté à des risques différents, en fonction de la diversité de son profil, de son contexte, de son rôle et de son organisation.

Dans un panorama humanitaire en évolution rapide, le GISF accorde une grande importance à l'innovation et à l'adaptation permanentes. Nous visons à améliorer les pratiques en produisant des recherches originales et des guides pratiques qui comblent les lacunes de connaissances dans le secteur. Le forum investit également dans le renforcement des capacités en encourageant l'apprentissage dans le cadre de formations et d'événements, ainsi que d'un centre de ressources en ligne.

Le GISF est une entité indépendante actuellement financée par le Bureau d'aide humanitaire (BHA) de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), le Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni (FCDO) et les contributions de ses membres.

www.gisf.ngo

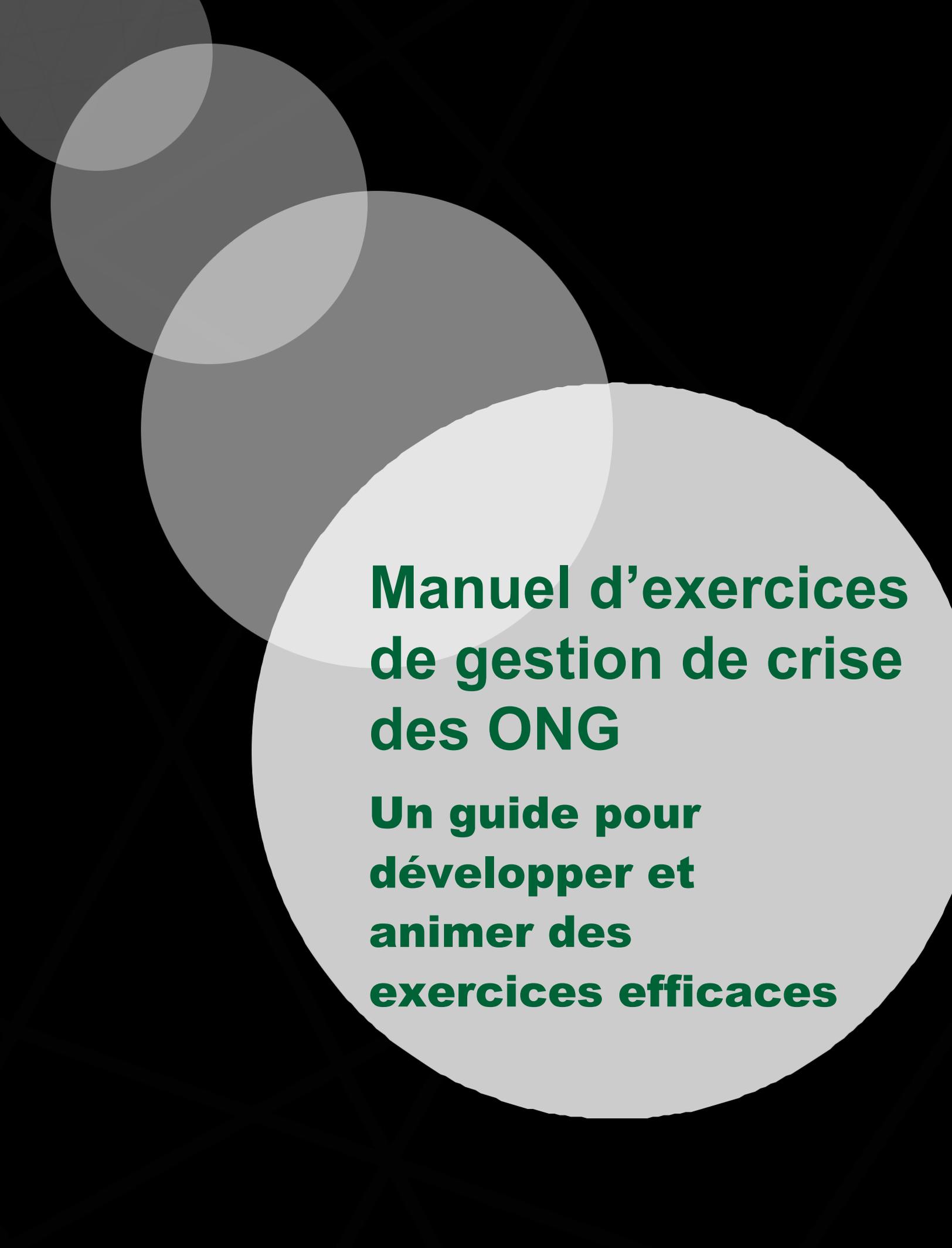
Overseas Security Advisory Council (OSAC) – International Development Sector Committee (IDSC - Comité sectoriel du développement international)

Le Conseil consultatif de la sécurité outre-mer (OSAC) du Département d'État américain est un partenariat public-privé qui permet au Service de sécurité diplomatique de rester en contact avec les organisations américaines opérant à l'étranger. Par la sensibilisation continue aux menaces et le soutien en cas de crise, les consultations, l'analyse, la formation, les événements et les groupes de réseaux de pairs de confiance, l'OSAC collabore en faveur de la protection des intérêts américains à l'étranger.

L'IDSC de l'OSAC est un groupe de membres de l'OSAC qui se concentre sur les questions de sécurité affectant les organisations américaines de développement international et d'aide humanitaire opérant en dehors des États-Unis. L'IDSC de l'OSAC a pour objectif de permettre à ses membres de collaborer en interne, de travailler en réseau et d'effectuer des analyses comparatives sur les questions de sûreté et de sécurité internationales. L'IDSC propose des formations et des événements tout au long de l'année et facilite l'échange d'informations et de bonnes pratiques.

L'adhésion générale à l'IDSC est ouverte aux membres de l'OSAC travaillant dans toute organisation à but lucratif ou non lucratif, impliquée dans la mise en œuvre directe du développement international et de l'aide humanitaire. Les représentants des membres doivent être opérationnellement responsables de la sûreté et de la sécurité du personnel, des actifs et des intérêts de leur organisation.

Conception et illustrations : www.wave.coop



Manuel d'exercices de gestion de crise des ONG

**Un guide pour
développer et
animer des
exercices efficaces**

Remerciements

Auteur : Shaun Bickley (Tricky Locations)

Collaborateurs :

Les membres de l'IDSC de l'OSAC, y compris Cristina Bohanski (Orbis International), Lyndall Hermann (Human Rights Watch), Brooke Kassner-Matz (Internews), Matthew Mead (Corus International), Vitaliya Peake (PSI), Lauren Rajczak (Habitat for Humanity), et Ryan Wismer (Chemonics International). Michael O'Neill (O'Neill Paragon Solutions) et Panos Navrozidis (GISF) ont fourni des conseils et une assistance supplémentaires.

L'auteur, le GISF et l'OSAC aimeraient remercier les personnes et les organisations qui ont partagé leur temps et leurs points de vue avec nous et qui ont contribué à l'élaboration de ce manuel.

Suggestion de citation

GISF et OSAC. (2023) *NGO Crisis Management Exercise Manual: a guide to developing and facilitating effective exercises (Manuel d'exercices de gestion de crise des ONG : un guide pour développer et animer des exercices efficaces)*. Global Interagency Security Forum (GISF) et Overseas Security Advisory Council (OSAC).

Clause de non responsabilité

Le GISF est un groupement dirigé par ses membres et n'a pas de statut juridique séparé en vertu des lois de l'Angleterre et du Pays de Galles ou de toute autre juridiction, et les références au « GISF » dans cette clause de non-responsabilité désignent les agences membres, les observateurs et le secrétariat du GISF.

Le contenu de ce document ne constitue pas un conseil sur lequel vous pouvez vous appuyer. Vous devez obtenir l'avis d'un professionnel ou d'un spécialiste avant de prendre, ou de vous abstenir de prendre, des mesures sur la base du contenu de ce document.

Bien que le GISF s'efforce d'assurer l'exactitude des informations contenues dans le présent document, il ne peut en garantir l'exactitude et l'exhaustivité. Les informations contenues dans ce document sont fournies « telles quelles », sans aucune condition, garantie ou autre terme de quelque sorte que ce soit, et la confiance accordée à tout matériel ou autre information contenue dans ce document est entièrement à vos propres risques. En conséquence, dans toute la mesure permise par la loi applicable, le GISF exclut toutes les représentations, garanties, conditions et autres termes qui, en l'absence de cet avis juridique, pourraient avoir un effet en relation avec les informations contenues dans ce document. Le GISF ne peut être tenu pour responsable de quelque perte ou dommage que ce soit pour vous ou un tiers résultant de l'utilisation des informations contenues dans le présent document.

Les opinions exprimées ici ne reflètent pas nécessairement celles du Département d'État des États-Unis ou de toute autre organisation affiliée, et n'ont pas non plus été approuvées ou sanctionnées par ces organisations. Ce produit est non classifié selon les définitions de l'E.O. 13526. La clause de non-responsabilité et la politique en matière de droits d'auteur de l'OSAC sont disponibles à l'adresse suivante [OSAC.gov/About/Disclaimer](https://osac.gov/About/Disclaimer).

© 2023 Global Interagency Security Forum

Ce guide est rendu possible grâce au soutien généreux du peuple américain avec l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Son contenu est la responsabilité du Global Interagency Security Forum sur la sécurité et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

À propos de ce manuel

Ce manuel fournit au personnel de sécurité des ONG des ressources pour les aider à développer et à faciliter des exercices de gestion de crise efficaces afin de renforcer la capacité d'intervention d'une organisation en cas de crise. Le manuel s'ajoute à d'autres ressources essentielles du GISF telles que *Gestion de crise des incidents critiques*, *La famille d'abord : Liaison et soutien en cas de crise* et *Gestion du message : Communication et gestion des médias en cas de crise sécuritaire* qui fournit des conseils sur la gestion des incidents critiques.

Le manuel est organisé en quatre sections, chacune couvrant un aspect crucial du processus d'élaboration et d'animation des exercices, avec des conseils pratiques et des outils utiles pour soutenir chaque étape du processus.

À qui s'adresse ce manuel ?

Ce manuel s'adresse principalement aux responsables de la sécurité des organisations internationales de développement, d'aide humanitaire, de défense des droits de l'Homme, de la paix et de la démocratie, qui souhaitent faciliter les exercices de gestion de crise pour d'autres organisations, dans le cadre d'un échange entre pairs. Cependant, il est tout aussi pertinent pour ceux qui cherchent à entreprendre ou à faciliter des exercices au sein de leur propre organisation.

Que vous soyez novice en matière d'animation d'exercices de gestion de crise et à la recherche de tuyaux utiles, ou que vous cherchiez des idées pour améliorer vos exercices existants, ce manuel fournit des conseils pratiques et des idées utiles sur la conception, la préparation, la réalisation et l'apprentissage d'exercices de gestion de crise.

À propos de l'initiative « Tabletop Exchange » de l'IDSC

Les idées initiales d'un programme d'échange entre pairs d'ONG pour les exercices de gestion de crise ont émergé du comité directeur de l'IDSC de l'OSAC en novembre 2021 lorsque les membres ont identifié un manque d'échange interactif entre les organisations dans le secteur de la sécurité des ONG sur la gestion de crise. Matthew Mead et Vitaliya Peake, membres du comité directeur de l'IDSC, ont eu l'idée d'un programme informel d'échange entre pairs et ont identifié le besoin d'un manuel qui couvrirait non seulement les sujets de la gestion de crise, mais aussi qui examinerait les nuances de l'animation d'exercices pour une organisation externe. Les membres du comité directeur de l'IDSC ont souligné que, compte tenu du temps, des finances et des autres coûts inhérents à l'embauche de fournisseurs externes pour mener des exercices, les ONG devraient collaborer pour faciliter les exercices entre elles, minimisant ainsi les coûts et bénéficiant des connaissances, de l'expertise et de l'expérience existantes dans le secteur. De plus, en collaborant et en se soutenant mutuellement, les responsables de la sécurité des ONG seraient en mesure de participer pleinement aux exercices de leur propre organisation, plutôt que de les diriger. Les professionnels de la sécurité en début de carrière, ou ceux qui ont moins d'expérience en matière de gestion de crise, pourraient également acquérir des connaissances et une expérience précieuses.

Dans le but de mieux gérer les ressources des donateurs, de promouvoir la collaboration et de travailler ensemble en tant que communauté, l'IDSC a lancé l'initiative « Tabletop Exchange ». Compte tenu de l'expertise du GISF en matière de gestion de crise et du désir de promouvoir une collaboration accrue entre les deux organisations, le comité directeur de l'IDSC a contacté le GISF pour lui présenter l'étendue des travaux et une vision du projet. L'IDSC et le GISF se sont associés pour élaborer ce manuel afin d'aider les ONG à animer les exercices de gestion de crise dans le cadre de l'initiative. Tout au long de l'année 2022, les

deux organisations ont collaboré pour faire appel aux experts en gestion de crise des ONG afin d'élaborer le manuel et d'y apporter leurs contributions. Ce travail a débouché sur un atelier consacré à la mise en œuvre du manuel lors de la rencontre organisée par l'IDSC à l'automne 2022 à Washington, D.C. Le manuel peut être utilisé pour soutenir les organisations impliquées dans le programme d'échange de pairs, ainsi que pour des exercices internes. L'IDSC continue de surveiller l'intérêt de la communauté pour des échanges potentiels entre pairs et peut mettre en contact les personnes intéressées.



Table des matières

Introduction	08
Quels sont les avantages des exercices ?	08
Qu'est-ce qui constitue un bon exercice ?	09
Qu'est-ce qui détermine un bon échange entre pairs ?	10
1 Conception de l'exercice	12
1.1 Objectifs de l'exercice	12
1.2 Profil de l'organisation	13
1.3 Participants et autres acteurs	13
1.4 Format de l'exercice	14
1.5 Exercices virtuels	16
1.6 Thème de l'exercice	17
1.7 Ressources requises	18
2 Préparation de l'exercice	19
2.1 Plan d'exercice	19
2.2 Équipe d'animation	19
2.3 Élaboration de scénarios	20
2.4 Calendrier et documents connexes	22
2.5 Aménagement du lieu et de la salle	22
3 Réalisation de l'exercice	24
3.1 Briefing préalable à l'exercice	24
3.2 Démarrage de l'exercice	25
3.3 Animation de l'exercice	25
3.4 Observation et suivi des performances	26

3.5	Faire face à un comportement difficile	27
3.6	Fin de l'exercice	28
3.7	Débriefing	28
4	Tirer des enseignements de l'exercice	30
4.1	Rapport après l'exercice	30
4.2	Évaluation et suivi	30
5	Outils et ressources	32
Outil 1	Liste de contrôle pour l'animation des exercices	33
Outil 2	Modèle de plan d'exercice	35
Outil 3	Modèle de fiche d'observation d'exercice	36
Outil 4	Modèle de rapport d'exercice	37
Outil 5	Modèle de fiche d'évaluation d'exercice	38
	Références	39
	Autres publications du GISF	40



Introduction

Les menaces auxquelles sont confrontés les travailleurs humanitaires augmentent de manière significative. Les environnements dans lesquels le personnel des ONG voyage et travaille pour mettre en œuvre des programmes dans le monde entier présentent des risques considérables pour leur sécurité, leur sûreté, leur santé et leur bien-être. Face à ces menaces, les organisations ont le devoir de garantir une réponse efficace et rapide aux incidents critiques et aux situations d'urgence impliquant leur personnel, où qu'ils se produisent.

Bien que chaque incident soit unique et nécessite une réponse adaptée, il est primordial de mettre en place des mesures et des moyens avant qu'un incident ne se produise pour permettre à une organisation de gérer efficacement les situations de crise potentielles. La préparation, par une combinaison de plans détaillés, de personnel formé et de soutien spécialisé, est vitale pour une gestion réussie de tout incident, en particulier lorsqu'une réponse coordonnée et efficace impliquant différents lieux et parties prenantes est nécessaire.

Les exercices de gestion de crise (CME) font partie intégrante de la stratégie de préparation d'une organisation. Il ne suffit pas d'avoir un plan ; les organisations doivent aussi « apprendre par la pratique ». Les équipes de gestion de crise (EGC) ont besoin de pouvoir mettre en pratique des réponses potentielles et de tester diverses hypothèses pour s'assurer qu'elles peuvent coordonner et répondre efficacement à des incidents critiques. Tirer des leçons des exercices et identifier les lacunes des plans avant la survenue d'un incident réel peut renforcer considérablement les capacités de gestion de crise d'une organisation et, en fin de compte, contribuer à une issue plus positive.



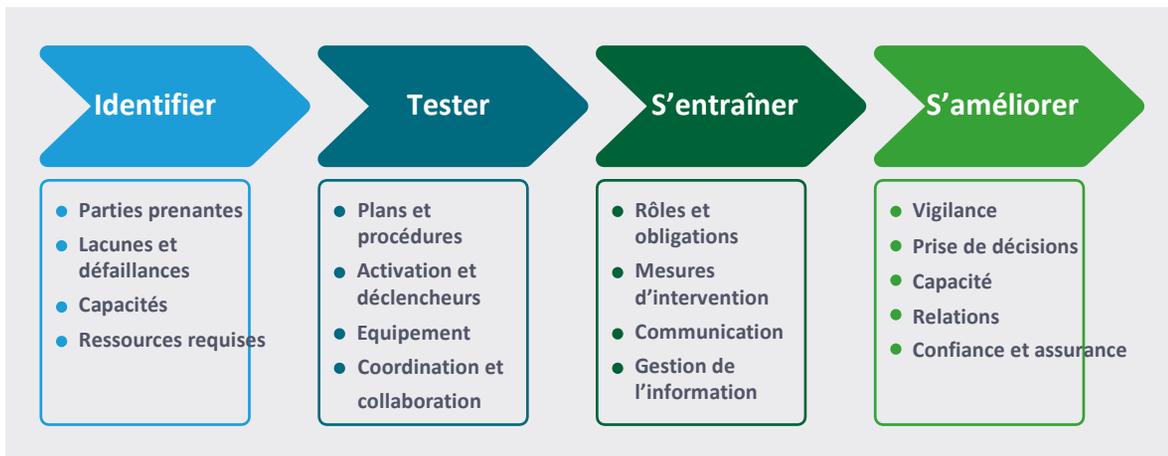
Exercice de gestion de crise

Un exercice de gestion de crise est une activité contrôlée conçue pour simuler des situations réelles dans le but de former, d'évaluer les capacités de gestion de crise et de tester les procédures et les plans d'intervention.

Quels sont les avantages des exercices ?

Les CME sont des outils proactifs utilisés pour renforcer progressivement la capacité d'une organisation à gérer un large éventail de situations critiques impliquant le personnel et les opérations. Des ateliers initiaux ou des exercices basés sur des discussions aideront les organisations à **identifier** et à comprendre qui devrait être impliqué dans la réponse à la crise, quelles sont les capacités existantes et les lacunes potentielles. La progression vers des exercices de simulation plus immersifs permet aux organisations de **tester** les plans et les structures existants dans un environnement réaliste.

Les CME ne doivent pas être des événements isolés. Une **pratique régulière** d'actions et de communication pendant une intervention en temps de crise **améliorera** la vigilance, conduira à une meilleure prise de décision et renforcera la confiance dans la capacité d'une organisation à répondre aux situations d'urgence. Les CME offrent également aux parties prenantes des occasions précieuses de se rencontrer, en personne ou virtuellement, afin de nouer des relations et de travailler ensemble à l'amélioration de la coordination en temps de crise.



Les CME varient entre des discussions informelles sur les réponses à apporter à des situations particulières et des simulations « en direct » à grande échelle qui testent de manière exhaustive les systèmes de gestion et d'intervention d'urgence d'une organisation. La portée et la complexité de l'exercice requis dépendent de l'objectif global, de l'expérience de l'EGC et des ressources disponibles. Il est toutefois important de souligner que les exercices ne constituent qu'une partie de la solution. Une gestion de crise efficace demande une structure adéquate, des plans complets et une combinaison permanente de formations et d'exercices qui s'appuient sur l'expertise existante dans le cadre d'une stratégie plus large visant à développer la capacité d'intervention de l'organisation en cas de crise.

Qu'est-ce qui constitue un bon exercice ?

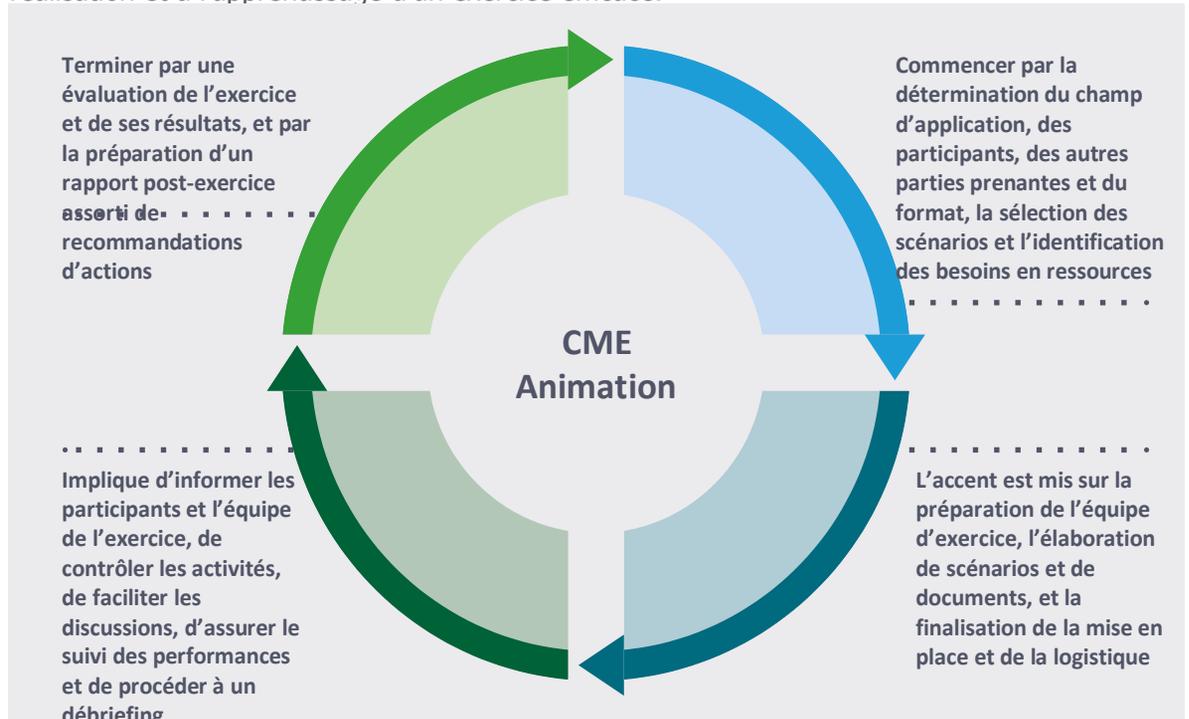
Lors de la conception et de la réalisation d'un bon exercice de gestion de crise, il convient de tenir compte de ces principes clés :

- **Obtenez le soutien de la direction** – avant de planifier un exercice, il est essentiel de s'assurer du soutien de la direction et, selon la structure de l'EGC, de sa participation à l'exercice.
- **Collaborez avec une équipe de gestion de crise établie** – bien que des exercices puissent être organisés avant de formaliser l'EGC, l'idéal serait que l'équipe soit déjà établie, avec des fonctions et des responsabilités clairement définies.
- **Prévoir du temps pour la planification** – les bons exercices prennent du temps à planifier, il faut donc prévoir suffisamment de temps pour la conception et la préparation.
- **Garantissez des fonds suffisants** – si les exercices peuvent se dérouler avec un budget limité, les bons exercices basés sur des simulations ne se font pas à moindre coût, il faut donc s'assurer que les ressources sont suffisantes.
- **Des exercices pertinents** – bien que fictifs, les scénarios doivent être perçus comme plausibles et authentiques pour maximiser l'engagement des participants, et doivent donc être adaptés à l'organisation et à son contexte opérationnel spécifique.
- **Des exercices stimulants, sans être bouleversants** – les exercices doivent être stimulants, mais pas déroutants ou accablants pour les participants. Les erreurs constituent une partie essentielle de l'apprentissage, à condition que les participants reconnaissent et comprennent l'impact de décisions incorrectes ou d'inactions.
- **Des exercices qui impliquent toutes les fonctions** – élaborer un exercice et sélectionner des scénarios qui impliquent activement toutes les fonctions de l'EGC et qui donnent l'occasion d'explorer leurs rôles et responsabilités spécifiques.
- **Créer le bon environnement** – assurez-vous que le lieu (ou la plateforme virtuelle) et l'équipement utilisé permettent un déroulement réaliste du scénario. Dans l'idéal, utilisez les mêmes lieux ou décors que ceux qui seraient utilisés pour gérer une crise réelle.
- **Saisissez l'apprentissage** – après un exercice, les comptes rendus et les rapports doivent permettre de saisir les principales questions soulevées et d'identifier les domaines à améliorer. Dans la mesure du possible, désignez une personne non impliquée dans l'exercice pour recueillir les enseignements et les idées soulevés.



OUTILS ET RESSOURCES : Outil 1 : liste de contrôle pour l'animation des exercices

Le succès de tout exercice dépend d'une approche structurée. Le modèle d'animation des CME met en évidence les phases clés nécessaires à la conception, à la préparation, à la réalisation et à l'apprentissage d'un exercice efficace.



En quoi consiste un bon échange entre pairs ?

Dans le secteur des ONG, les communautés d'apprentissage entre pairs, ou communautés de pratique, sont un moyen bien établi de partager les connaissances entre les organisations et d'apprendre les uns des autres. Dans un contexte d'animation des exercices de gestion de crise, le modèle d'échange entre pairs implique que le responsable de la sécurité d'une organisation anime un exercice pour une autre organisation, et vice versa.

L'organisation d'exercices de gestion de crise dans le cadre d'un partenariat d'échange entre pairs vous permet, en tant que responsable de la sécurité, de participer pleinement à l'exercice de votre propre organisation plutôt que de l'animer. Cela vous permettra d'assumer votre rôle et vos responsabilités réels pendant l'exercice, le rendant plus authentique. Le modèle d'échange entre pairs permet également une évaluation externe plus objective des systèmes et des capacités d'intervention en cas de crise de l'organisation hôte. La clé d'un échange de pairs réussi est d'identifier le bon partenaire. Lors de l'établissement d'un partenariat d'échange entre pairs, tenir compte des éléments suivants :

- **Les valeurs et activités communes** - le jumelage avec une organisation qui partage des valeurs ou des activités similaires aux vôtres permettra de mieux comprendre l'approche et les opérations de votre organisation, et de mieux apprécier les risques et les défis spécifiques auxquels elle est confrontée.
- **Les expériences et capacités similaires** – le jumelage avec une organisation ayant un niveau d'expérience et de capacité similaire (c'est-à-dire des structures de gestion de crise, des services de soutien et des ressources) offre une opportunité d'apprentissage plus équitable pour les deux organisations. Il est également possible de s'associer à des organisations plus expérimentées, mais les avantages peuvent être inégaux. Évitez les partenariats dans lesquels les deux organisations ont très peu d'expérience en matière de

gestion de crise.

- **Confiance et assurance** – la fiabilité est un élément essentiel de tout partenariat organisationnel, mais il est tout aussi essentiel d’avoir confiance en l’animateur. Pour plus d’informations sur le choix de l’animateur adéquat, voir page 19.
- **Des objectifs et attentes clairs** – définir les objectifs et les attentes de l’échange de pairs dès le départ. Déterminez le mode de fonctionnement du partenariat et convenez des responsabilités spécifiques des deux parties dans le cadre de termes de référence (ToR) ou d’un protocole d’entente (MoU) pour le partenariat.
- **Préparation adéquate** – le niveau de coordination et de préparation requis par l’organisation hôte ne doit pas être sous-estimé. La réussite de l’exercice dépendra de facteurs sur lesquels l’organisation hôte a le contrôle, par exemple, si les informations et les ressources nécessaires à l’élaboration et à l’animation de l’exercice sont disponibles et accessibles à l’animateur.
- **Respect de la vie privée et confidentialité** – il est très probable que l’animateur soit exposé à des informations sensibles concernant l’organisation d’accueil. Précisez comment seront traitées les questions de respect de la vie privée et de confidentialité entre l’animateur et l’organisation d’accueil, ainsi que les éventuelles exigences légales, telles que la mise en place d’accords de non-divulgence.



Conception de l'exercice

La conception de l'exercice est la première étape de l'animation de tout exercice de gestion de crise. C'est à ce stade que vous déterminerez la portée et les objectifs de l'exercice et que vous effectuerez des recherches sur l'organisation, en répertoriant les principales parties prenantes, les interactions probables et la manière dont l'information circule en cas de crise. Vous identifierez également les participants à l'exercice, déterminerez le format de l'exercice et les thèmes potentiels du scénario, et identifierez les ressources nécessaires à la réalisation de l'exercice.

1.1 Objectifs de l'exercice

L'organisation d'un CME est un processus qui nécessite beaucoup de ressources, tant au niveau de la planification que de la réalisation de l'exercice lui-même. Pour bien faire, il faut d'abord être clair sur l'objectif que l'on cherche à atteindre en réalisant l'exercice. Par exemple, l'objectif est-il de sensibiliser à la gestion de crise les membres d'une EGC nouvellement constituée ou les cadres supérieurs de l'organisation ? L'objectif est-il d'évaluer et d'améliorer l'intervention de l'organisation en matière de gestion de crise ou sa préparation à des types d'incidents spécifiques ? En fonction de votre objectif, différents types d'exercices, différents scénarios et, dans certains cas, différents participants seront nécessaires.

La définition d'objectifs clairs, réalistes et quantifiables vous aidera également à encadrer la conception de l'exercice. Les objectifs des CME doivent préciser ce qui doit être atteint en participant à l'exercice. Par exemple, un objectif spécifique peut être de valider la structure de gestion de crise de l'organisation et de s'assurer que tous les membres de l'EGC comprennent leurs rôles et leurs responsabilités.

Lors de la définition du but et des objectifs de l'exercice, l'établissement d'un dialogue précoce avec l'organisation hôte permettra de bien comprendre ses exigences et de gérer les attentes. En tant qu'animateur externe, vous devrez collaborer étroitement avec une personne de l'organisation au cours de la phase de conception (dans l'idéal, cette personne ne devrait pas être membre de l'EGC, afin de préserver l'effet de surprise pendant l'exercice). Dans certains cas, la constitution d'un petit groupe de planification de l'exercice composé de représentants de différents services permettra d'apporter un éventail de perspectives à la conception de l'exercice.



Objectifs SMART

- **Spécifiques** – soyez clair et précis quant aux résultats qui seront obtenus grâce à l'exercice.
- **Mesurables** – définissez les critères utilisés pour mesurer les progrès accomplis pour chaque objectif, par exemple identifiez les actions ou les comportements spécifiques que vous souhaitez observer pendant ou après l'exercice.
- **Atteignables** – veillez à ce que les objectifs soient réalistes et réalisables dans le cadre des paramètres de l'exercice. Si vous ne disposez que de quelques heures, est-il réaliste de tester et d'évaluer les capacités de gestion de crise de l'organisation ?
- **Répondant aux besoins** – veillez à ce que les objectifs de l'exercice soient adaptés au profil de risque de l'organisation et aux besoins des participants, et à ce qu'ils correspondent aux objectifs plus généraux de l'organisation en matière de gestion de crise.
- **Temporels** – indiquez le moment où les choses doivent être réalisées ou mises en œuvre en associant des dates ou un calendrier à chaque objectif, par exemple valider chaque année la structure, les rôles et les responsabilités de l'EGC.

1.2 Profil de l'organisation

Avec plusieurs objectifs en main pour guider la conception de l'exercice, l'étape suivante consiste à se pencher sur l'organisation elle-même, à comprendre sa mission, ses valeurs, ses opérations, ses structures et sa dynamique interne, dans la mesure où elles sont liées à des incidents critiques impliquant du personnel.



Création d'un profil de l'organisation

- **Comprenez la mission, la vision et les valeurs** – identifiez la mission et la vision de l'organisation, ses valeurs fondamentales et sa culture organisationnelle, et réfléchissez à la manière dont elles peuvent être perçues à l'extérieur.
- **Identifiez les lieux, activités et risques** – comprenez où l'organisation travaille, le type d'activités qu'elle mène et les risques auxquels son personnel et ses opérations sont exposés afin d'identifier les lieux et les événements possibles du scénario.
- **Établissez le profil du personnel** – de nombreuses organisations comptent un large éventail de membres du personnel et de collaborateurs externes (consultants, visiteurs, personnes à charge, bénévoles, partenaires, etc.) dans leurs opérations et leurs activités. La compréhension des différentes parties, de leur relation contractuelle avec l'organisation et des obligations de cette dernière à leur égard vous permettra d'intégrer une série de parties prenantes différentes dans l'exercice.
- **Clarifiez les structures et les responsabilités** – identifiez les structures de gestion normales et la manière dont elles peuvent ou non être modifiées en cas de crise. Si l'organisation dispose d'une EGC, déterminez qui la dirige, quelles fonctions sont représentées, quels sont leurs rôles et responsabilités, et quelles sont les relations de l'équipe de gestion de crise avec les autres structures de l'organisation.
- **Vérifiez l'expérience et les capacités** – essayez d'évaluer le niveau d'expérience de chaque membre de l'EGC, à la fois en termes d'exercices antérieurs et de gestion d'incidents réels. Déterminez si l'EGC a été activée récemment, quel type d'incidents critiques l'organisation a connu et, si possible, accédez aux bilans après action. L'évaluation des capacités globales de l'EGC vous aidera à choisir un format d'exercice efficace et le niveau de complexité requis.
- **Examinez les plans existants et les documents d'appui** – déterminez les plans et les documents existants pour la gestion des incidents critiques et tenir compte de ces documents clés et des processus organisationnels dans l'exercice.
- **Répertoriez les interactions et les lignes hiérarchiques** – identifiez et répertoriez les interactions et les flux d'informations probables au sein de l'organisation en cas de crise. Par exemple, comment les incidents initiaux seraient-ils signalés, par quels moyens et à qui ? Qui, au sein de l'encadrement supérieur, serait généralement informé ? Quelles sont les parties externes susceptibles d'être impliquées ?

La plausibilité est un facteur crucial pour concevoir des exercices réalistes et maintenir l'engagement des participants. L'utilisation de lieux, de structures ou d'interactions n'ayant qu'un rapport limité avec l'organisation risque de distraire ou d'embrouiller les participants et de saper rapidement leur confiance dans l'exercice. L'exercice, ainsi que la séquence d'événements et d'interactions qui s'y déroulent, devrait refléter le plus fidèlement possible des situations que les participants considèrent comme plausibles pour l'organisation.

1.3 Participants et autres acteurs

L'implication des bons participants est essentielle à la réussite de tout exercice. Les CME

peuvent être menés uniquement avec l'EGC au siège de l'organisation ou impliquer des structures de gestion d'incidents à différents niveaux au sein de l'organisation, y compris différents départements et plusieurs sites. Quelle que soit la taille de l'exercice, il est primordial que les participants sélectionnés soient ceux qui doivent y participer et que le nombre de participants soit gérable par rapport à l'ampleur de l'exercice. Bien qu'il puisse être tentant d'élargir la participation, les groupes plus importants sont plus difficiles à animer et peuvent détourner l'attention et les discussions des objectifs de l'exercice. Les participants potentiels comprennent :

- **Les membres de l'EGC** – doivent être identifiés en fonction de leurs fonctions et rôles respectifs plutôt qu'en tant qu'individus. Cela minimise la dépendance à l'égard de la présence de certaines personnes le jour de l'exercice, et de le mener à bien même en leur absence, puisque la fonction qui leur a été attribuée peut être transférée à leurs suppléants. Les exercices doivent permettre la participation à la fois des titulaires et des remplaçants associés aux fonctions clés.
- **Équipes opérationnelles** – selon l'emplacement du scénario et le type d'exercice prévu, il peut être nécessaire d'impliquer une équipe de gestion d'incidents (IMT) au niveau du pays spécifique ou des représentants des équipes régionales et nationales respectives pour conseiller l'EGC sur le pays, les activités du programme et les parties prenantes nationales/régionales. L'un des objectifs de l'exercice peut être de tester la coordination et la communication entre différents niveaux de l'organisation lors d'un incident critique, il est donc crucial de faire participer les structures de gestion d'incidents au niveau régional et national. L'implication des structures à distance dans les CME se fait généralement de manière virtuelle, il est donc important d'identifier les besoins en TIC pour faciliter cela.
- **Réserve de soutien interne** – de nombreuses organisations fonctionnent avec une structure centrale de l'EGC, et font ensuite appel à un soutien interne supplémentaire en fonction de la nature de l'incident, de son emplacement et des parties prenantes impliquées. La sécurité et la sûreté du personnel, sauvegarder, les finances et l'assurance, le juridique, la technologie de l'information et des communications (TIC), etc., ne sont peut-être pas des fonctions essentielles de l'EGC, mais pourraient faire partie d'un groupe de soutien plus large. Lors de la conception d'un exercice, il convient de prendre en compte les fonctions internes qui doivent être impliquées et comment intégrer leurs rôles dans le scénario.
- **Prestataires de soutien externes** – les crises réelles nécessitent souvent que l'EGC sollicite des conseils ou une réponse de consultants en réponse, de services consulaires ou d'organisations partenaires pour les aider à réagir à l'incident au fur et à mesure de son développement. Réfléchissez à la manière d'incorporer les rôles des prestataires de soutien externes dans le scénario. L'examen des polices d'assurance existantes de l'organisation permettra d'identifier les prestataires potentiels d'assistance externe. Bien qu'il ne soit peut-être pas possible d'impliquer des partenaires externes en temps réel (bien que cela soit précieux si cette option est disponible), des acteurs peuvent jouer le rôle d'entreprises d'assistance ou de partenaires. Si des partenaires externes sont disposés à participer à l'exercice, il est important de les informer à l'avance en leur expliquant l'exercice et vos attentes.

Une fois que tous les participants potentiels ont été identifiés, veillez à les inviter bien à l'avance de l'exercice et à leur fournir toutes les instructions ou ressources nécessaires pour garantir leur présence et encourager leur participation active.

1.4 Format de l'exercice

Il existe quatre formats d'exercice clés utilisés pour développer la capacité de gestion de crise d'une organisation : les ateliers, les exercices sur table, les simulations sur ordinateur et les simulations à grande échelle.

Le choix du format à utiliser dépend de la maturité du système de gestion de crise existant, de

l'expérience des exercices précédents, et des objectifs de l'exercice. D'autres facteurs à prendre en compte lors de la sélection du format de l'exercice incluent le budget, le lieu et les exigences en matière d'équipement, ainsi que la disponibilité des membres de l'EGC et des principales parties prenantes.

Bien qu'il puisse être tentant d'inclure tous les éléments dans un exercice de crise, il n'est pas conseillé de commencer par les formats les plus complexes. La progression doit être graduelle, en se concentrant d'abord sur la sensibilisation et la compréhension avant de passer à des exercices plus avancés. Dans certains cas, un exercice hybride peut être nécessaire, par exemple, un exercice sur table peut bénéficier d'un atelier pour s'assurer que tous les participants sont familiers avec les principes de base de la gestion de crise avant de réaliser l'exercice.

Le tableau suivant résume les avantages et les inconvénients des quatre formats.

Types d'exercice				
	Atelier	Exercice sur table	Simulation sur ordinateur	Simulation à grande échelle
Aperçu	<ul style="list-style-type: none"> Conçu pour familiariser les participants avec un plan de préparation et d'intervention en cas d'incident critique de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Exercice de discussion permettant aux participants d'envisager des mesures des rôles et des responsabilités d'intervention lors de scénarios d'incidents spécifiques à faible niveau de stress d'un environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Permet aux participants de s'entraîner à la coordination, aux mesures d'intervention et à l'engagement des parties prenantes lors d'un scénario d'incident en cours de déploiement opérationnel simulé d'un environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Exercice entièrement interactif simulant les conditions réelles d'intervention dans un environnement soumis à des contraintes de temps afin de tester et d'évaluer les capacités du système d'intervention d'urgence d'une organisation.
Durée	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 heures 	<ul style="list-style-type: none"> 2-4 heures (comprenant les briefings et les débriefings) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 heures à 1 jour (comprenant les briefings et les débriefings) 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 1 et 1,5 jour (comprenant les briefings et les débriefings)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> Moyen efficace et efficient pour le personnel de se familiariser avec le plan et les processus. Un atelier peut être utilisé pour discuter d'incidents spécifiques ou explorer certains aspects du plan de réponse. Nécessite un engagement limité en termes de temps de la haute direction. Temps de préparation court, coût réduit, caractère informel. 	<ul style="list-style-type: none"> Idéal pour une organisation en cours de développement de sa capacité de gestion de crise. Souvent accompagné d'un atelier ou d'une présentation sur la gestion de crise avant l'exercice. L'exercice peut explorer un certain nombre de scénarios d'incidents différents. Ne nécessite pas la mise en place d'un plan d'intervention existant ou d'une EGC, bien que cela soit recommandé. Identifie les lacunes en termes de sensibilisation ou de compréhension. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribue à renforcer la convivialité et la confiance. Permet de pratiquer et de passer en revue plusieurs procédures, structures et rôles pendant le scénario simulé. L'implication de différentes localités et structures favorise la participation et le réalisme. Utile pour explorer la prise de décision, les plans d'action immédiats, l'identification et l'engagement des parties prenantes, ainsi que les rôles et responsabilités de l'EGC. Identifie les lacunes et les points de rupture dans les plans et procédures existants. 	<ul style="list-style-type: none"> Crée une situation aussi proche que possible d'un événement réel. Implique la participation de rôles et de fonctions au-delà des membres de l'EGC. Les exercices peuvent être annoncés à l'avance ou non ; cependant, les exercices non annoncés nécessitent une planification importante et sont plus perturbateurs. Met à l'épreuve la capacité des participants à passer des rôles normaux à leurs rôles en situation de crise. Interaction et communications réalistes en temps réel. Permet l'utilisation et le test des ressources et des mécanismes de réponse qui ne sont pas souvent activés ou utilisés. Renforce et améliore les relations avec d'autres organismes et parties prenantes.

<p>Inconvénients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un impact limité sur la capacité de gestion de crise. • L'accent est mis uniquement sur l'orientation/la réunion préparatoire des cadres supérieurs ou des membres de l'EGC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne teste ni n'évalue les systèmes ou la capacité existants de l'organisation. • Opportunité limitée de pratiquer les interventions. • Manque de réalisme des exercices basés sur la simulation. • Nécessite une animation prudente afin d'éviter des discussions politiques prolongées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite une petite équipe pour planifier et effectuer l'exercice. • La conception et la préparation nécessitent plus de temps. • Plus coûteux que l'exercice en atelier ou sur table. • Accablant pour les organisations ayant des systèmes ou capacités de gestion de crise limités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne convient qu'aux organisations disposant de systèmes de réponse aux crises bien rodés et d'une EGC expérimentée. • Nécessite une planification et une préparation approfondies. • Requiert l'implication de plusieurs parties prenantes, par exemple, d'autres services, des équipes régionales et nationales, des partenaires et des prestataires de services externes. • Perturbe les lieux de travail et les activités normales. • Coûts plus élevés et engagements de ressources importantes.
-----------------------------	---	--	--	---

1.5 Exercices virtuels

Compte tenu de la nature mondiale des structures de gestion de nombreuses organisations, il est très peu probable, en cas de crise, que toutes les personnes concernées se trouvent dans la même pièce. La structure de l'EGC et la manière dont elle réagit aux incidents critiques comporteront toujours un volet à distance. Il est donc logique d'utiliser la technologie disponible pour familiariser les participants à cette réalité et renforcer le réalisme de l'exercice.

Depuis la pandémie de Covid-19, l'utilisation de différentes plateformes pour mener des réunions et des formations virtuelles offre une opportunité de repenser à quoi ressemble un CME et comment impliquer des structures virtuelles et des participants basés dans plusieurs endroits. Outre les avantages financiers évidents liés à l'organisation d'exercices virtuels, la participation du personnel surchargé de travail est également plus probable. Il est également plus facile pour les animateurs/observateurs de suivre les multiples conversations et décisions lors des exercices virtuels que lors des exercices en personne.

Un autre avantage des exercices virtuels est qu'il est plus facile de prendre en compte l'asymétrie de l'information, c'est-à-dire lorsque différentes personnes reçoivent des informations différentes à des moments différents. Lorsque les participants sont dans la même pièce et que vous circulez dans la salle pour distribuer des mises à jour sur papier, il est évident pour tous qu'il se passe quelque chose. Avec les exercices virtuels, cela est moins évident.



Animation des exercices virtuels

- **Établissez un plan** – tout comme pour les exercices en personne, vous devez élaborer un plan d'exercice détaillé, décrivant le but, les objectifs et la portée de l'exercice, qui y participe et comment il se déroulera.
- **Considérez une participation limitée** – bien que les exercices virtuels permettent une participation plus large, un plus grand nombre de participants signifie plus de défis en matière de coordination et de technologie. Limitez les effectifs à ceux qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'exercice.
- **Utilisez les plateformes régulièrement utilisées par l'organisation** – bien que les plateformes pouvant prendre en charge les exercices virtuels évoluent constamment, le fait de ne pas être familier avec les contrôles de la plateforme peut entraîner des retards et de la confusion pendant l'exercice.
- **Fournissez la documentation de l'exercice à l'avance** – prévoyez plus de temps pour lire l'exercice et, si possible, partagez les documents de l'exercice et les documents d'information préalablement afin de donner aux participants plus de temps pour assimiler les informations.
- **Assurez un personnel d'exercice suffisant** – les exercices virtuels nécessitent souvent plus de soutien que les exercices en personne. Désignez un membre de l'équipe d'exercice comme point de contact direct pour résoudre les problèmes de technologie et d'accessibilité des participants pendant l'exercice.
- **Créez un canal de communication parallèle** – établissez une plateforme de communication distincte pour que l'équipe d'exercice puisse communiquer pendant l'exercice.
- **Envisagez d'enregistrer les exercices** – cela vous permettra de revoir les discussions clés ou les décisions/actions manquées pendant l'exercice en direct, de les commenter lors du débriefing ou de les inclure dans le rapport post-exercice.
- **Utilisez des supports audiovisuels** – les exercices virtuels offrent la possibilité d'inclure davantage de séquences vidéo dans l'exercice, par exemple des actualités et des entrevues de parties prenantes, ce qui renforce le réalisme de l'exercice.
- **Invitez les joueurs à s'engager dans des interactions en face à face** – la plupart des nouvelles informations sont fournies par des mises à jour, des messages et des appels téléphoniques. Les exercices virtuels offrent la possibilité d'inclure des interactions en ligne en face à face avec différents acteurs.
- **Utilisez des salles de sous-groupes pour des discussions axées sur les tâches** – il n'est pas nécessaire que tous les membres de l'EGC participent à toutes les discussions ; par conséquent, encouragez les participants à utiliser les salles de réunion et les canaux de discussion pour des discussions en groupes plus restreints.

(suite)



Animation des exercices virtuels (suite)

- **Utilisez des affichages d'informations partageables** – veillez à ce que les journaux de crise et les tableaux blancs soient tenus sur des plateformes partageables (Google Docs, Jamboard, Mural, etc.) afin que tous les participants puissent les consulter et les modifier en ligne.
- **Prévoyez des plans de secours** – établissez des plateformes de secours ou des lignes de téléconférence pour que les participants puissent passer à une technologie de secours et limiter les perturbations de l'exercice.
- **Prévoyez suffisamment de pauses** – bien que les exercices en personne soient souvent menés sans pauses définies pour reproduire les situations réelles, les exercices en ligne doivent encourager les participants à faire des pauses régulières.

Bien qu'il soit clair qu'il y a des avantages à mener des exercices virtuels, ils présentent également des défis uniques. Par exemple, les gens ne peuvent tolérer d'être en ligne que pendant de courtes périodes, il est donc difficile de maintenir l'engagement des participants lors d'exercices plus longs, et les animateurs doivent utiliser une large gamme de mécanismes et d'outils pour garantir que les participants restent engagés. Le manque de connectivité et de maîtrise des commandes de la plateforme peut également constituer un obstacle à la participation, entraînant frustration et désengagement. En l'absence d'indices personnels et de langage corporel, il est également plus difficile d'établir des relations et d'instaurer la confiance dans un environnement virtuel.

1.6 Thème de l'exercice

Le thème de l'exercice doit être convenu tôt dans la phase de conception, même si les détails finaux du scénario et les incidents réels impliqués seront développés ultérieurement. Par exemple, l'exercice sera-t-il structuré autour de l'arrestation d'un membre du personnel, d'une situation d'urgence médicale à multiples victimes ou de décès de membres du personnel suite à un accident de la route ? Ou bien l'accent sera-t-il mis sur des situations de crise plus complexes, telles qu'un attentat ciblé ou un enlèvement impliquant le personnel de plusieurs organisations et bénéficiant d'une couverture médiatique importante ?

Le choix du thème dépend de plusieurs facteurs, notamment du niveau de complexité requis et des objectifs que l'exercice vise à atteindre. Les organisations peuvent avoir un scénario spécifique en tête, basé sur leur perception de l'exposition aux risques ou pour éviter les scénarios utilisés lors d'exercices précédents. Le scénario doit être suffisamment stimulant et réaliste pour susciter un fort engagement des participants, et être basé sur des menaces crédibles conformes aux activités et au profil de risque global de l'organisation, mais pas si complexe qu'il confond les participants ou perd de vue les objectifs de l'exercice.

Les thèmes de l'exercice doivent toujours être identifiés après avoir défini le but et les objectifs de l'exercice. Les scénarios doivent être sélectionnés et conçus pour répondre aux

objectifs de l'exercice, et non l'inverse. Le fait de décider à l'avance d'un incident ou d'un événement spécifique peut limiter l'exercice et faire en sorte que des éléments clés soient omis ou négligés.

Pour qu'un exercice atteigne ses objectifs, le scénario ne doit pas être connu à l'avance par les participants. Cet élément de surprise contribue à ce que les réactions et les décisions des participants soient plus réalistes. Toutefois, si vous travaillez avec une EGC moins expérimentée ou si l'EGC comprend plusieurs nouveaux membres, il peut être utile de partager à l'avance les détails de base du thème de l'exercice afin de donner aux participants le temps de se préparer, par exemple en identifiant les politiques et les procédures pertinentes, ce qui leur permettra de contribuer plus efficacement à l'exercice.

1.7 Ressources requises

Lors de la conception d'un exercice, identifier les ressources requises pour mener à bien l'exercice et les limites ou contraintes éventuelles. Les besoins en ressources varient considérablement en fonction du type d'exercice, de sa portée et de son ampleur. Les ateliers et les exercices sur table sont généralement les moins coûteux et les plus simples à organiser. Ils ne nécessitent souvent qu'un seul animateur et requièrent moins de soutien en matière de TIC et d'administration. Les simulations bien menées nécessitent beaucoup plus de ressources. Il est donc important d'être réaliste et de ne pas sous-estimer le temps de préparation nécessaire ou le personnel et les fonds qui seront requis pour soutenir ces exercices. Les budgets alloués à l'organisation des CME sont souvent limités. Par conséquent, vous devrez revoir le but et les objectifs de l'exercice ou le format prévu pour déterminer ce qui est faisable compte tenu du niveau de ressources disponibles.

2

Préparation de l'exercice

La préparation est la clé de la réussite de tout exercice. Une fois que vous avez déterminé le but, les objectifs et le format de l'exercice avec l'organisation homologue ou la direction, l'étape suivante consiste à élaborer un plan d'exercice détaillé, à mettre au point l'équipe d'animation des exercices, à développer le scénario et les documents de l'exercice, et à identifier le lieu et les besoins en matière de TIC.

2.1 Plan d'exercice

Le plan de l'exercice a pour but de fournir une vue d'ensemble de l'exercice, en décrivant son but, ses objectifs, sa portée et son format. Cela doit également inclure des détails sur les activités prévues avec les dates et les horaires, l'équipe d'animation impliquée, les participants proposés et d'autres parties prenantes clés, ainsi que des détails administratifs, y compris le lieu, les dispositions en matière de ravitaillement, les exigences en matière de TIC, etc.

Le plan de l'exercice n'est pas distribué aux participants, mais il va de soi que certaines informations devront être intégrées dans les instructions de l'exercice. Un plan d'exercice peut être élaboré à l'aide d'un modèle établi, en ajoutant des détails au fur et à mesure de l'avancement de la planification. Pour les exercices de plus grande envergure, des outils numériques de gestion de projet tels que les diagrammes de Gantt ou les organigrammes peuvent soutenir le processus de planification.



OUTILS ET RESSOURCES : Outil 2 – Modèle de plan d'exercice

2.2 Équipe d'animation

L'équipe d'animation des exercices est le groupe de personnes responsables de la planification, de la réalisation, du soutien et de l'évaluation de l'exercice. La composition exacte de l'équipe dépend du type, de la portée et de la complexité de l'exercice, mais pour les exercices fondés sur la simulation, elle comprend généralement les rôles suivants :

Choisir un bon animateur

- **Attitude positive** – assurez-vous qu'il y a une bonne compatibilité entre l'animateur et votre organisation, et qu'ils partagent des valeurs similaires.
- **Confiance** – les participants doivent être confiants et à l'aise avec l'animateur. Il est important que les participants perçoivent l'animateur comme une personne neutre.
- **Expérience appropriée** – les animateurs doivent être très compétents sur le sujet et, dans l'idéal, avoir une expérience réelle de la gestion de situations de crise.
- **Bonnes compétences en communication** – les animateurs doivent être capables de maintenir l'engagement des participants et de garder le contrôle de l'exercice, en veillant à ce que l'ordre du jour soit respecté et à ce que les discussions soient ciblées.
- **Solides compétences en matière d'observation** – les animateurs doivent avoir une bonne compréhension de la dynamique de groupe et une expérience de l'animation de grands groupes à un niveau élevé. *(suite)*

L'animateur – le rôle de l'animateur est de superviser la conception et la planification de

l'exercice et de coordonner sa réalisation. L'animateur introduit l'exercice en veillant à ce que les participants comprennent les objectifs et le fonctionnement de l'exercice. Il veille à ce que le scénario, son évolution et le calendrier général soient respectés et suit les différentes discussions et décisions qui sont prises au cours de l'exercice. Dans le cadre d'un exercice d'échange entre pairs, l'animateur serait le responsable de la sécurité d'une autre organisation. Le choix de l'animateur peut décider de la réussite ou de l'échec d'un exercice. Il convient donc de le choisir avec soin pour s'assurer que les objectifs de l'exercice sont atteints. Pour les exercices de plus grande envergure, il est utile de faire appel à plusieurs animateurs.





Choisir un bon animateur (suite)

- **Créer un environnement inclusif** – les animateurs doivent s’assurer que tous les participants se sentent à l’aise à contribuer aux discussions, quels que soient leur position et leur type de personnalité, et qu’ils sont capables de gérer des discussions houleuses ou des comportements problématiques s’ils surviennent.
- **Adaptabilité** – les choses se déroulant rarement comme prévu lors des exercices, les animateurs doivent être flexibles et à l’aise pour adapter les plans, souvent à court terme, au cours de l’exercice.

Soutien à l’exercice – tout exercice comporte de nombreuses questions logistiques et administratives qui doivent être abordées. Si possible, il est extrêmement utile d’avoir du personnel supplémentaire pour aider à la préparation des documents, à l’installation de la salle et de l’équipement TIC et de la connectivité, au suivi de l’apport de nouvelles informations et à l’organisation de rafraîchissements, etc.

- **Jeux de rôle** – certains exercices nécessitent des jeux de rôle afin d’ajouter du réalisme à l’événement et de communiquer des informations par le biais d’appels téléphoniques ou de réunions en face-à-face. Il est important que les acteurs aient des scénarios ou des lignes directrices pour les aider à jouer des rôles spécifiques. Les acteurs devront jouer plusieurs rôles et devront être flexibles et prêts à improviser, car il est difficile de prévoir exactement comment les participants réagiront aux différents événements.
- **Observateurs** – pour les exercices plus importants avec plusieurs groupes, il est utile d’avoir des observateurs. Bien que l’animateur de l’exercice soit généralement présent physiquement aux côtés des participants pendant l’exercice, il ne sera pas en mesure de suivre toutes les discussions. La présence d’un ou deux observateurs permet de s’assurer que toutes les décisions et actions clés sont prises en compte lors du débriefing et du rapport post-exercice. En fonction de l’exercice, les observateurs peuvent être externes ou, en cas de préoccupations de confidentialité, choisis parmi les membres du personnel interne qui ne font pas partie de l’EGC. S’il est décidé de ne pas faire appel à des observateurs, il peut être utile d’enregistrer l’exercice sur vidéo pour permettre à l’animateur de revoir les discussions manquées ou les décisions clés après l’exercice.

2.3 Élaboration de scénarios

L’élaboration d’un bon scénario est l’un des aspects les plus importants de la préparation d’un exercice. Cependant, l’élaboration d’un scénario réaliste et stimulant peut s’avérer un processus décourageant, en particulier pour les exercices de grande envergure. Tous les scénarios ne font pas de bons exercices et il est facile de se laisser emporter et d’essayer de tout faire entrer dans le scénario, ce qui le rend inexploitable. Le scénario étant au cœur de l’exercice, il est important de s’assurer que l’intrigue prévue et chaque nouvelle « injection » introduite sont plausibles et permettront à l’exercice d’atteindre ses objectifs. Les données d’exercice, également connues sous le nom d’injections ou de séries, sont utilisées pour fournir des informations supplémentaires et soutenir le scénario en cours d’élaboration. Une injection est un événement, une situation ou une mise à jour à laquelle les participants sont confrontés pour obtenir des réponses spécifiques, comme le déclenchement d’une action ou d’une décision. Les injections peuvent être partagées avec tous les participants ou seulement certains d’entre eux. Lors de l’élaboration de chaque injection, il est important de définir les actions ou les décisions que vous attendez des participants.

Chaque fois que de nouvelles situations sont introduites dans le scénario, les participants ont besoin de temps pour traiter l’information, comprendre ce qui s’est passé, donner un sens aux faits et aux implications, prendre une décision et ensuite exécuter la tâche. Le rythme est généralement lent au début, mais il s’accélère au fur et à mesure que l’exercice se développe. Essayez d’équilibrer la complexité du scénario et la fréquence des différentes interactions ou activités. L’accélération ou le

ralentissement de l'intervalle de temps entre les injections permet d'augmenter ou de réduire la pression en fonction des besoins.



Élaboration de scénarios

- **Identifiez les étapes clés** – décomposez le scénario global en scénarios plus restreints. Évaluez l'impact potentiel de chaque situation et déterminez celles qui sont « majeures » ou « mineures ». Déterminez les situations à inclure dans votre exercice et essayez d'inclure un mélange de situations majeures et mineures.
- **Construisez un scénario** – les situations choisies doivent être liées à une histoire de base ou à un arc narratif : exposition, incident déclencheur, action ascendante, crise, point culminant, action descendante et résolution.
- **Déterminez les interactions** – pour chaque situation, identifiez les interactions potentielles et les activités concernées.
- **Élaborez un calendrier simple** – essayez de déterminer le temps dont les participants auraient besoin pour chaque situation.
- **Veillez à ce que les injections impliquent différentes fonctions** – tous les membres de l'EGC doivent être impliqués et avoir la possibilité d'explorer leurs rôles et responsabilités spécifiques.
- **Utilisez les nouvelles situations avec parcimonie** – l'introduction trop fréquente de nouvelles situations peut entraîner une surcharge et une frustration ; donc n'introduisez que ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs de l'exercice.
- **Limitez l'utilisation des sauts temporels** – bien que certains scénarios nécessitent des sauts temporels pour explorer les différentes étapes de la gestion de l'incident, ils peuvent créer de la confusion et doivent donc être utilisés avec modération.
- **Ajoutez des personnages** – une fois que vous avez votre scénario de base, commencez à ajouter des personnages et d'autres détails au scénario. Le choix des personnages est influencé par le lieu de l'incident et la présence de l'organisation dans ces lieux. Les personnages comprennent généralement ceux qui ont un rôle à jouer et ceux qui sont directement touchés par l'incident. Pour ajouter au réalisme, il peut être utile de se référer à des personnes réelles basées dans ces lieux, mais il est bien sûr important d'utiliser des noms fictifs pour toutes les personnes qui sont directement affectées par l'incident.
- **Équilibrez les profils** – lorsque vous intégrez des personnages dans le scénario, essayez d'incorporer un mélange de genres, d'ethnies et de nationalités.
- **Fournissez des informations générales** – dans la mesure du possible, fournissez des informations générales supplémentaires sur les personnages clés, afin d'aider les joueurs à créer des interactions plus crédibles et plus réalistes.
- **Pensez à la fin** – bien que l'incident ne soit pas clos et que d'autres actions puissent être nécessaires, essayez d'éviter que des situations majeures ne soient pas résolues à la fin de l'exercice.

Vous devez être prêt à adapter ou à créer de nouvelles injections au cours de l'exercice. Préparez des injections supplémentaires qui peuvent être utilisées pour guider les participants ou leur proposer des défis supplémentaires en fonction de leurs progrès – il n'est pas nécessaire de les utiliser si elles ne sont pas indispensables.

La manière dont les injections sont administrées aux participants a un impact significatif sur le réalisme de l'exercice. Il convient donc de faire preuve de créativité, en fonction de la technologie et des ressources disponibles. Par exemple, l'injection peut se faire par courriel, message texte ou WhatsApp, par une publication sur les médias sociaux, par un article de presse, par un appel téléphonique ou en personne par l'animateur jouant un rôle. La prise en compte de méthodes d'exécution réalistes rend l'exercice plus intéressant et plus engageant pour les participants.

2.4 Calendrier et documents annexes

Le calendrier de l'exercice détaille la séquence des événements du début à la fin de l'exercice, y compris le moment et l'exécution de chaque événement ou injection. Le calendrier des exercices énumère les injections par ordre chronologique et comprend des informations telles que :

- **Numéro d'injection.**
- **Moment de chaque injection.** Les délais sont basés sur des estimations approximatives, car une injection peut être retardée ou avancée en fonction de l'avancement des participants.
- **Résumé du contenu de l'injection.**
- **Moyens de communication, tels qu'un courriel, un appel téléphonique, un message sur les médias sociaux ou une couverture médiatique.**
- **Destinataire visé.** Évitez d'envoyer tous les messages par l'intermédiaire de la même personne ; utilisez des variantes pour vérifier le flux d'informations au sein de l'EGC.
- **Personne responsable de sa mise en œuvre.**
- **Résultats ou réactions attendus.**
- **Tout commentaire ou information supplémentaire à l'intention de l'équipe chargée de l'exercice.**

Le type et l'ampleur de l'exercice influencent la documentation et les informations de base nécessaires. Les éléments suivants doivent être pris en compte :

- **Instructions de l'exercice** – sont fournies aux participants à l'avance et comprennent une vue d'ensemble, des instructions pour se joindre à l'exercice et toute lecture préalable nécessaire, tel que les plans existants ou les orientations générales en matière de gestion de crise.
- **Plans de crise existants** – lorsqu'il existe des plans et des procédures de gestion de crise, ceux-ci doivent être communiqués aux participants avant l'exercice afin de leur permettre de se familiariser avec les documents. Des copies papier doivent également être disponibles pendant l'exercice.
- **Journaux de crise** – modèles de journaux de décision et de communication pour enregistrer toutes les décisions et actions clés prises, ainsi que toutes les communications entrantes et sortantes liées à l'incident.
- **Liste de contacts** – les participants doivent savoir avec qui ils peuvent ou non communiquer durant l'exercice et doivent être informés des contraintes concernant leurs interactions avec les intervenants externes.
- **Profils du personnel** – Liste du personnel pour les divers emplacements participant à l'exercice, y compris le personnel fictif utilisé dans les scénarios. Les profils du personnel devraient comprendre la nationalité, les contacts d'urgence et le plus proche parent, ainsi que les informations médicales clés.
- **Guides par pays** – renseignements généraux sur les pays et les lieux utilisés dans le scénario de l'exercice.
- **Compte-rendu sur la situation** – des documents de référence supplémentaires et des rapports sur la situation en matière de sécurité dans le pays provenant des gouvernements, de l'ONU/ONGI/ONG, ou des articles de presse locaux et internationaux.
- **Cartes** – Cartes détaillées du pays et de la région dont il est question dans le scénario de l'exercice.

Toute la documentation doit être clairement identifiée comme « matériel d'exercice uniquement ».

2.5 Aménagement du lieu et de la salle

Pour les exercices en personne, un endroit approprié pour effectuer l'exercice est essentiel. Les options dépendront des installations disponibles au sein de l'organisation. Dans l'idéal, il devrait y avoir suffisamment d'espace pour permettre aux participants de se déplacer et de participer à des discussions en petits groupes. Si l'espace est limité, tentez de trouver des salles de réunion à proximité qui peuvent être utilisées.

L'utilisation de la même pièce que celle utilisée par l'organisation pour faire face à une véritable crise ajoutera au réalisme, et permettra aux participants de se familiariser avec l'utilisation des affichages d'information et de l'équipement dont ils disposent pendant une intervention d'urgence réelle. Afin d'assurer le bon déroulement de l'exercice, la salle doit être équipée des éléments suivants :

- **Une grande table** pour que les participants se rencontrent et se mettent d'accord sur des actions, ainsi que **de plus petites tables** pour permettre à des groupes spécifiques de s'atteler à des tâches distinctes.
- **Un équipement audiovisuel** pour les présentations d'exercices et projections de vidéos.
- **Un équipement de vidéoconférence** pour les réunions en ligne et les interactions avec les intervenants, notamment les équipes régionales et nationales, le cas échéant. Le matériel doit être suffisamment testé au préalable.
- **Accès au téléphone et à la messagerie électronique** pour permettre aux participants de communiquer avec l'équipe de gestion de l'exercice et d'autres intervenants clés. Dans la mesure du possible, demandez aux participants et aux acteurs d'utiliser les adresses courriel créées spécifiquement pour l'exercice; cela permet à l'animateur et aux observateurs de surveiller et d'examiner les communications par courriel.
- **Affichage de l'information** y compris des tableaux blancs et des tableaux papier, afin de permettre aux participants de saisir et de visualiser des informations essentielles.
- **Beaucoup de boissons et de collations** afin que les participants puissent demeurer dans la salle et travailler efficacement pendant toute la durée de l'exercice.

Même dans le cadre d'un exercice, il est important d'assurer la protection de la vie privée. Assurez-vous que les écrans d'information ne sont pas visibles pour les autres et que les conversations ne peuvent pas être facilement entendues.

Selon le type d'exercice, une salle distincte (contrôle de l'exercice) peut être nécessaire pour l'équipe de gestion de l'exercice. Elle devrait se situer près de la salle des participants pour permettre aux observateurs et aux acteurs de se déplacer facilement, et être suffisamment grande pour que les gens puissent aller et venir durant l'exercice et que les acteurs ne se dérangent pas à téléphoner. La salle de contrôle de l'exercice devrait également être équipée d'une grande table, de tableaux blancs et de moyens de communication suffisants (lignes fixes et mobiles).

3

Exécution de l'exercice

Bien qu'une bonne conception et une préparation approfondie soient d'une importance vitale, une fois que l'exercice commence, vous entrez dans une situation dynamique et imprévisible, et tout ne se passera pas comme prévu. La clé pour maintenir le cap sont des séances d'information efficaces et une bonne animation, tout en observant et en surveillant de près la performance des participants.

3.1 Briefing préalable à l'exercice

Avant le début de l'exercice, les participants doivent être bien informés afin de veiller à ce que chacun comprenne l'exercice, son fonctionnement et leurs rôles respectifs. Les séances d'information préalables à l'exercice devraient porter sur les points suivants :

- **But et objectifs** – décrivez le but et les objectifs généraux de l'exercice ainsi que les attentes clés.
- **Rôles** – clarifiez les différents rôles des participants, de l'équipe de gestion de l'exercice et de tous les autres intervenants pertinents.
- **Format and procédé** – décrivez le format de l'exercice, les étapes clés et la façon dont il sera mis en œuvre.
- **Règles de base** – discutez des attentes et établir des règles de base qui assurent une participation maximale et le respect de tous les participants.
- **Communication** – expliquez comment les participants communiqueront entre eux, avec les intervenants externes et avec l'équipe de gestion de l'exercice, et soulignez les contraintes ou les limites en ce qui concerne les communications de l'exercice.
- **Observation et compte-rendu** – indiquez clairement la façon dont l'exercice sera observé et enregistré, et sur quoi le compte-rendu mettra l'accent.
- **Administration et logistique** – Indiquez les horaires clés, y compris les pauses et l'heure de fin de l'exercice, et expliquez la configuration de la salle et les dispositions de restauration.
- **Urgences** – Expliquez comment communiquer avec les membres de l'EGC et ce qu'il adviendra de l'exercice si une véritable urgence se produit pendant celui-ci.

La séance d'information devrait également prévoir du temps pour les questions afin que tous les participants sachent clairement comment participer. Avant la séance d'information, il peut être utile qu'un membre de l'équipe de la haute direction souhaite la bienvenue aux participants afin d'expliquer brièvement la raison d'être de l'exercice et le contexte général de la gestion de crise au sein de l'organisation.

Établissez les règles de base

- **Prenez cela au sérieux** – même s’il s’agit d’un exercice axé sur un scénario fictif, plus les participants s’engagent pleinement et sérieusement, plus les avantages sont grands.
- **Soyez présent** – il est important de se concentrer sur l’exercice afin de déléguer, dans la mesure du possible, des responsabilités à d’autres collègues et d’éviter de vérifier les courriels ou de prendre des appels téléphoniques pendant l’exercice.
- **Ce n’est pas un test** – l’accent est mis sur l’expérience d’apprentissage et la possibilité de commettre des erreurs dans un environnement contrôlé ; personne n’est jugé ou noté selon sa performance.
- **Utilisez les plans et procédures existants comme guide** – l’exercice vise à tester les plans et procédures existants et à mettre en évidence les lacunes.
- **Tout le monde n’est pas toujours impliqué** – comme en situation de crise réelle, tous les participants ne seront pas occupés durant tout le temps de l’exercice. Il est important de continuer à participer et de profiter des moments plus calmes pour examiner les progrès et cerner les problèmes potentiels que d’autres ne voient pas. *(suite)*

Établissez des règles de base (suite)

- **Toutes les idées et tous les commentaires sont les bienvenus** – encouragez tout le monde à participer et à apprécier les différents commentaires et opinions exprimés par les autres participants.
- **Ne pointez pas du doigt** – restez constructif ; en cas de désaccord, contestez respectueusement les points de vue et les idées des autres participants, mais non la personne elle-même.
- **Ajustements de l'exercice** – certains aspects du scénario peuvent être ajustés à divers moments pour s'adapter aux progrès des participants et aux besoins de l'exercice.
- **Stationnement** – Les questions relatives au stationnement seront examinées et discutées à une date ultérieure si des ententes ou des décisions ne peuvent être conclues dans un délai raisonnable au cours de l'exercice.



Pour les exercices de plus grande envergure, l'équipe de gestion de l'exercice aura besoin d'une séance d'information distincte afin de veiller à ce qu'elle comprenne le scénario, la façon dont il se déroulera et leurs rôles spécifiques. Les séances d'information de l'équipe de gestion de l'exercice mettent habituellement l'accent sur le plan, en insistant sur la communication, les rôles et les responsabilités propres aux membres de l'équipe, un bref résumé du scénario et des réponses attendues, ainsi que des mesures à prendre dans l'éventualité de circonstances imprévues.

3.2 Démarrage de l'exercice

Les exercices peuvent commencer de nombreuses façons, mais notez que la façon dont l'exercice commence peut influencer la façon dont les participants le perçoivent et sur le sérieux avec lequel l'aborderont. Les exercices de discussion débutent habituellement par une présentation destinée à présenter le sujet aux participants. Pour les exercices fondés sur la simulation, l'accent est mis sur une formation initiale donnée aux participants pour préparer le terrain et lancer l'exercice. L'information d'ouverture peut prendre de nombreuses formes, par exemple, un appel téléphonique, un texto ou un courriel, une mise à jour de collègues d'un bureau national ou un message sur les médias sociaux.

Idéalement, la façon dont cette information initiale est communiquée et ses destinataires devraient refléter le plus fidèlement possible la réalité des rapports d'incident au sein de l'organisation. Par exemple, le fait de demander à un acteur de signaler un incident au moyen du numéro d'urgence en dehors des heures normales de travail de l'organisation ou d'envoyer un courriel à une personne à l'extérieur de l'EGC, peut mettre en évidence l'efficacité des systèmes dans la transmission des rapports d'incident à la haute direction. Cependant, il faut tenir compte de ce que l'EGC fera dans l'intervalle. Si l'exercice est annoncé à l'avance, pendant que les participants sont rassemblés dans la même pièce, vous devrez créer une tâche artificielle sur laquelle ils travailleront jusqu'à ce que l'incident soit signalé, comme examiner le plan de gestion de crise ou discuter d'un scénario fictif.

Dans les situations où l'exercice n'est pas annoncé à l'avance, ou que des directives initiales sont données au personnel à l'extérieur du groupe participant, tous les appels téléphoniques et messages doivent clairement indiquer que cela fait partie d'un exercice.

3.3 Animation de l'exercice

Une fois l'exercice commencé, l'objectif est de coordonner les différentes contributions et d'observer les discussions et les interactions des participants. Toutefois, comme les exercices de simulation sont conçus pour laisser aux participants beaucoup de liberté dans leurs décisions et leurs actions, ils restent imprévisibles. Le rôle principal de l'animateur au cours de l'exercice est de veiller à ce que les participants demeurent concentrés et à ce que les objectifs de l'exercice soient atteints.

Le calendrier de l'exercice définit le rythme de l'exercice, en fonction du timing des diverses entrées. Le rythme est souvent rapide afin de permettre l'immersion des participants puis ralenti pour les aider à se familiariser avec la situation et leur donner le temps de prendre une décision ou d'agir. Toutefois, le calendrier n'est qu'un guide, et vous devrez peut-être ajuster les horaires en fonction des réponses des participants, pour leur donner plus de temps pour explorer des questions précises. Il y aura des périodes où vous aurez besoin de ralentir les choses en retardant ou en annulant les directives, ou accélérer les choses en annonçant les directives plus tôt ou en changeant l'ordre dans lequel elles sont données.

N'oubliez pas que la perception du temps par les participants sera très différente de celle de l'équipe de gestion de l'exercice. Même si vous estimez que les instructions sont raisonnablement espacées et que vous avez suffisamment de temps pour en discuter et prendre une décision, les participants peuvent avoir l'impression qu'ils sont bombardés sans avoir le temps de les prendre en considération – vous devez trouver le bon équilibre.

En plus de régler le calendrier des instructions, vous pourrez ressentir le besoin d'en introduire de nouvelles au cours de l'exercice, par exemple, pour résoudre un problème que vous n'aviez pas prévu, pour régler un problème sur lequel les participants ont passé trop de temps à se concentrer, ou pour leur rappeler quelque chose qu'ils ont oublié. Les nouvelles instructions doivent être utilisées avec parcimonie, car elles peuvent influencer sur les échéanciers et créer de la confusion pour l'équipe de gestion de l'exercice.

Les pauses sont un autre outil que l'on peut utiliser pour gérer les exercices et maintenir le cap. Les pauses sont généralement perçues comme perturbatrices durant les exercices de simulation puisqu'elles distraient les participants de l'exercice. Cependant, il peut parfois être utile de prendre une courte pause pour informer les participants, pendant les exercices plus longs, ou si les participants semblent éprouver des difficultés, prendre un moment pour faire une pause, récapituler et souligner les prochaines étapes peut aider les participants à se concentrer.

3.4 Observation et suivi des performances

L'une des principales fonctions de l'animateur pendant l'exercice est d'observer la façon dont les participants interagissent et de saisir des exemples des diverses mesures, décisions et défis que doivent relever les participants pour contribuer au rapport et au compte-rendu de l'exercice. Ce n'est pas aussi facile que cela en a l'air, car il est difficile d'observer et de prendre des notes efficaces avec autant de choses qui se passent pendant l'exercice, comme le suivi des diverses instructions. Si vous pouvez faire appel à des observateurs pour apporter leur aide durant l'exercice, il est utile de préparer une fiche d'observation structurée ou une liste de contrôle pour les guider sur les actions spécifiques et les décisions qu'ils devraient chercher, avec de la place pour consigner des exemples de bonnes pratiques ou de domaines qui doivent être améliorés. Lorsque les observateurs sont dans la salle, ils doivent se positionner de façon à pouvoir entendre les diverses discussions, mais ils doivent comprendre que leur participation est passive et ne doit pas nuire à la gestion de l'exercice ou aux performances des participants

Suivi de la performance durant l'exercice

- **Leadership et coordination** – faire preuve d’un leadership et d’une orientation solides, ainsi que la coordination efficace de multiples structures impliquées dans l’intervention.
- **Travail d’équipe et participation** – une compréhension claire des rôles, l’adaptabilité et la résilience démontrées dans une situation de stress, le soutien et le respect envers les collègues, et la participation active de tous les participants.
- **Analyse et prise de décisions** – décisions appropriées fondées sur une compréhension approfondie du contexte, des risques, des répercussions et des options d’intervention disponibles.
- **Mesures d’intervention et exécution des tâches** – plan d’action détaillé, délégation efficace des tâches et examen et adaptations régulières des mesures en réponse aux nouveaux développements.
- **Identification et engagement des parties prenantes** – identification exhaustive de toutes les parties prenantes, interaction proactive avec des responsables clairement définis et canaux de communication, basée sur des stratégies d’engagement efficaces.
- **Communication** – gestion efficace de la communication tant externe qu’interne, avec un suivi actif des médias et des réponses proactives, basée sur des stratégies de communication réfléchies.
- **Gestion de l’information** – utilisation efficace des journaux et des affichages d’informations, et tout ce qui concerne l’incident est correctement recueilli, enregistré et stocké.





OUTILS ET RESSOURCES : Outil 3 – Fiche d’observation des exercices

3.5 Gestion des comportements difficiles

Les exercices, tout comme les événements de crise réels, peuvent être stressants pour les personnes impliquées, ce qui peut amplifier les biais comportementaux chez les participants. Les comportements difficiles peuvent se manifester de plusieurs manières. Par exemple, les participants peuvent être méprisants envers l’exercice, se sentir submergés par la situation et leurs responsabilités, dominer les discussions ou refuser de déléguer des tâches. Dans les cas extrêmes, un participant peut être très perturbateur et travailler activement contre les objectifs de l’exercice.

En tant qu’animateur, il est important que vous puissiez identifier et surveiller de tels comportements, avec l’aide d’observateurs si possible, et agir rapidement pour empêcher les individus d’impacter négativement l’exercice pour les autres participants.

Luttez contre les comportements courants		
Type	Illustration	Solutions
Détachement ou rejet	Attitude passive, manque d’intérêt, « <i>cela n’arriverait pas dans la vraie vie</i> ».	<ul style="list-style-type: none">Encouragez la personne à se plonger dans l’exercice.Envisagez de créer des injonctions supplémentaires qui exigent une action spécifique de leur part.
Débordé	Se déplaçant beaucoup dans la pièce, faisant de nombreux gestes, posant de nombreuses questions, ayant du mal à comprendre la situation ou les tâches.	<ul style="list-style-type: none">Rassurez la personne en lui rappelant que l’exercice n’a pas pour but d’évaluer qui que ce soit.Aidez-les à identifier les priorités clés à ce stade.
Retard ou inertie	Manque de concentration sur l’exercice ou les tâches, perception qu’il n’y a pas d’urgence, « <i>ce n’est qu’un exercice</i> ».	<ul style="list-style-type: none">Rappelez aux participants le délai imparti.Ajoutez des délais aux injections pour créer une dynamique.
Dominant	Occupe une position centrale dans la pièce, domine la discussion, interrompt les autres.	<ul style="list-style-type: none">Assurez-vous que les autres participants sont davantage impliqués.Demandez explicitement des mises à jour et des contributions des autres participants pour les intégrer à l’exercice.
Excès de contrôle	Prend en charge la plupart des tâches, manque de délégation, prend des décisions sans attendre de prendre en compte d’autres options.	<ul style="list-style-type: none">Rappelez aux participants la nécessité de déléguer les tâches et d’impliquer tous les membres de l’équipe.Dirigez des tâches spécifiques vers d’autres participants.
Manque de leadership	Discussions perpétuelles, peu ou pas de décisions, demande excessive de plus d’informations, absence d’orientation stratégique.	<ul style="list-style-type: none">Répétez les priorités de l’exercice.Encouragez le responsable de l’EGC à jouer un rôle plus actif.Introduisez une injection demandant une mise à jour pour le cadre supérieur / le conseil d’administration (joueur de rôle), qui remet alors en question les progrès réalisés jusqu’à présent.
Distrait	Répond aux e-mails et appels qui ne sont pas liés à l’exercice, quitte régulièrement la pièce, distrait par des problèmes externes.	<ul style="list-style-type: none">Rappelez aux participants la nécessité de s’engager dans l’exercice.Entretenez-vous avec la personne pour comprendre les événements externes et leur priorité.Demandez directement à la personne des actions spécifiques qui lui sont demandées.

Perturbant	Ouvertement frustré par l'exercice, continuellement méprisant envers le scénario ou les actions entreprises, dévalorise ou se comporte de manière agressive envers les autres participants.	<ul style="list-style-type: none">• Encouragez le responsable de l'EGC à faire face à tout comportement perturbateur.• Prenez la personne à part et mettez en évidence l'impact de son comportement sur l'expérience des autres participants.• Si le comportement persiste, demandez-leur de ne pas participer à l'exercice afin de ne pas compromettre celui-ci ou de gêner l'expérience des autres participants.
-------------------	---	--

3.6 Clôture de l'exercice

Tout comme il est important que l'exercice soit lancé correctement, il est tout aussi important que l'exercice se clôture de manière contrôlée, avec tous les participants comprenant que les objectifs ont été atteints. Les CME sont des situations stressantes, et les participants sont souvent émotionnellement investis et affectés par le scénario, qui ressemble en partie à une situation de la vie réelle. Il est donc recommandé que l'exercice se conclue par un événement final qui aide à « boucler la boucle ». Par exemple, une injection ou une annonce devrait clairement indiquer que la situation est résolue ou normalisée.

La décision de mettre fin à un exercice devrait être prise par l'animateur en consultation avec les autres membres clés du personnel de l'exercice. Dès que vous mettez fin à l'exercice, les participants feront une pause, assurez-vous que cela soit pris en compte dans l'ordre du jour. Il est important que les participants comprennent que même si l'activité de scénario est terminée, l'exercice n'est pas encore terminé : rappelez-leur qu'après la pause, d'autres discussions et débriefings auront lieu.

3.7 Débriefing

Dès que l'exercice prend fin, toutes les personnes impliquées – les participants ainsi que l'équipe de l'exercice – devraient participer au débriefing. L'objectif de ce débriefing est de donner aux participants l'occasion de partager leurs commentaires sur l'exercice et la manière dont ils estiment s'en être sortis, ainsi que permettre à l'équipe de l'exercice de partager ses observations. Même si vous prévoyez de fournir un rapport écrit après l'exercice, prévoir du temps dans l'ordre du jour pour un compte-rendu verbal est extrêmement important car cela permet d'obtenir des commentaires immédiats des participants pendant que les choses sont encore fraîches et au premier plan de l'esprit des gens.

En tant qu'animateur, vous devriez mener le compte-rendu et mettre en évidence les principales réalisations, les lacunes ou les défis particuliers, ainsi que toutes recommandations immédiates. Si un exercice implique de nombreux participants, il peut être utile de les diviser en petits groupes, puis de permettre à chaque groupe de partager ses résultats en séance plénière à la fin.

Pour conclure le débriefing et clôturer l'exercice dans son ensemble, il est important de terminer sur une note positive en mettant en évidence les principales leçons ou apprentissages tirés de l'exercice. Il est également utile de faire référence aux objectifs de l'exercice discutés au début et de réfléchir à la manière dont ils ont été atteints. Il peut être utile de faire intervenir un membre de l'équipe de direction pour reconnaître la valeur de l'exercice et mettre en évidence les mesures prises pour tenir compte des commentaires ou observations soulevés.

Conduire une séance de débriefing

- **Accordez suffisamment de temps** – veillez à allouer suffisamment de temps dans l'ordre du jour pour réaliser un compte-rendu adéquat, mais ne le prolongez pas trop longtemps car l'énergie et les niveaux de concentration seront faibles en fin de journée.
- **Impliquez les participants et les observateurs** – les comptes rendus doivent inclure tous les participants, l'animateur et tous les observateurs.
- **Laissez les participants s'exprimer en premier** – les participants devraient avoir la possibilité de partager leurs points de vue en premier afin d'éviter que les observateurs n'influencent leurs commentaires. Utilisez la règle de rétroaction 3x3x3 : Identifiez trois aspects positifs qui ont bien fonctionné pendant l'exercice, trois choses que vous avez apprises de votre rôle, et trois aspects qui nécessitent des améliorations.
- **Mettez en avant à la fois les aspects positifs et négatifs** – pour éviter de vous concentrer uniquement sur les erreurs, équilibrez les références aux performances positives et aux aspects à améliorer.
- **Concentrez-vous sur les performances de l'équipe** – la gestion de crise est principalement une réponse collective, évitez donc de critiquer individuellement des personnes ou des fonctions spécifiques.
- **Utilisez des journaux et des affichages d'informations** – attirez l'attention des participants sur toute utilisation positive des journaux de crise et des affichages d'informations, en mettant en évidence des exemples particuliers de bonnes pratiques.
- **Mettez en évidence le soutien disponible** – les exercices, par leur nature, sont des événements stressants et peuvent susciter des réactions émotionnelles en raison d'expériences antérieures ou des sujets abordés. Il est important d'identifier et de mettre à disposition un soutien approprié pour les participants s'ils souhaitent parler à quelqu'un par la suite.
- **Terminez sur une note positive** – concluez le débriefing en vous concentrant sur les enseignements positifs de l'exercice et remerciez tout le monde pour leur participation active.

4

Tirer les leçons de l'exercice

La dernière étape de l'organisation d'un exercice consiste à consolider les résultats et les recommandations dans un rapport post-exercice et à recueillir les commentaires de toutes les personnes impliquées afin d'améliorer les exercices futurs.

4.1 Rapport après l'exercice

À la suite de tout exercice, un rapport devrait être préparé pour capturer les enseignements tirés de l'exercice, ainsi que les recommandations et les actions nécessaires pour améliorer le système de gestion de crise de l'organisation. Même les exercices basés sur des discussions devraient inclure un rapport post-exercice, bien que le niveau de détail soit moins important que pour un exercice de simulation à grande échelle. Le rapport aura plusieurs destinataires. Par exemple, un sommaire intéressera la haute direction et le conseil d'administration, tandis qu'un document plus complet sera diffusé aux membres de l'EGC.

Lors de la préparation d'un rapport après l'exercice, vous devriez inclure les éléments suivants :

- **Objectifs et but** – inclure les détails clés tels que la date, le lieu, les participants et l'équipe de gestion de l'exercice.
- **Objectifs de l'exercice** – exposez le focus et les objectifs de l'exercice.
- **Format de l'exercice** – précisez les actions entreprises et la raison pour laquelle elles ont été prises.
- **Synthèse du scénario** – décrivez le thème du scénario et fournissez un résumé chronologique des principaux événements.
- **Conclusions et observations de l'exercice** – résumez les principales conclusions de l'exercice, en mettant en évidence à la fois des exemples de bonnes pratiques et les domaines nécessitant des améliorations.
- **Recommandations** – fournissez un ensemble de recommandations claires pour renforcer les capacités de gestion de crise de l'organisation.

Les rapports d'exercice visent à provoquer des changements et à favoriser l'amélioration. Par conséquent, le rapport devrait également proposer les fonctions responsables de mener les différentes recommandations, ainsi qu'un calendrier indiquant quand chaque mesure devrait être mise en œuvre.



OUTILS ET RESSOURCES : Outil 4 – Modèle de rapport d'exercice

4.2 Évaluation et suivi

L'objectif de l'évaluation de l'exercice est de recueillir des commentaires sur la conception et l'animation de l'exercice, à la fois de la part des participants et des membres de l'équipe de l'exercice. L'évaluation peut être réalisée à l'aide d'un mélange de questionnaires confidentiels et d'entretiens post-exercice.

Il est utile de développer un formulaire d'évaluation standard qui peut être remis aux participants à la fin de l'exercice via une enquête en ligne. Les évaluations demandent généralement aux participants de noter différents aspects de l'exercice, tels que les informations initiales fournies, la réunion préparatoire et les documents, l'animation, le scénario et le débriefing. Il est utile d'inclure également des sections ouvertes pour permettre aux participants de formuler des commentaires spécifiques sur l'exercice. Idéalement, les évaluations des participants devraient être effectuées tant que les souvenirs de l'exercice sont encore frais dans l'esprit des gens. Cependant, en réalité, à la fin d'une longue journée, les réponses pourraient être limitées.

Il est également important de solliciter des commentaires de la part de l'équipe de l'exercice, en particulier des acteurs et des observateurs. Plutôt que d'utiliser un formulaire d'évaluation standard, il est souvent plus facile de les aborder directement, que ce soit en leur demandant de répondre à quelques questions ou en menant des entretiens, ou en combinant les deux.

Les documents utilisés lors de l'exercice devraient être archivés et ajoutés à une banque de ressources afin d'être utilisés lors de futurs exercices. Enfin, il est essentiel de partager et de promouvoir les meilleures pratiques apprises et/ou observées lors de l'animation des exercices, ce qui peut profiter à d'autres personnes prévoyant d'organiser des exercices similaires à l'avenir. Documentez vos expériences et partager les leçons apprises ainsi que les ressources au sein de groupes de réseautage par les pairs tels que **GISF** et **OSAC**. C'est un moyen efficace de renforcer les connaissances collectives du secteur.

Les CME ne doivent pas être considérés comme de simples activités à cocher, qui une fois terminées, signifient que l'organisation est désormais préparée aux crises. Les exercices réguliers sont essentiels pour maintenir un niveau de préparation cohérent au sein de l'organisation. De plus, la rotation fréquente du personnel cadre supérieur dans de nombreuses organisations signifie que la réalisation d'exercices réguliers permettra à tous les membres de l'EGC de comprendre leurs rôles et responsabilités et de se sentir prêts à assumer ces responsabilités dans des conditions de stress élevé.

Une partie essentielle du suivi d'un exercice consiste à convenir de la date du prochain exercice et, en fonction des lacunes identifiées, de déterminer sur quoi devrait se concentrer le prochain CME. L'organisation de CME au moins une fois par an, afin d'apprendre des exercices précédents, d'améliorer les mesures d'intervention et de tester des scénarios futurs, contribuera à sensibiliser les membres de l'EGC, à renforcer leurs compétences et à garantir que l'organisation reste suffisamment préparée pour gérer les incidents critiques chaque fois qu'ils surviennent.



OUTILS ET RESSOURCES : Outil 5 – Modèle de formulaire d'évaluation des exercices

5

Outils et ressources

- **Outil 1**
Liste de contrôle pour l'animation des exercices
- **Outil 2**
Modèle de plan d'exercice
- **Outil 3**
Modèle de fiche d'observation d'exercice
- **Outil 4**
Modèle de rapport d'exercice
- **Outil 5**
Modèle de fiche d'évaluation d'exercice





Outil 1

Liste de contrôle pour l'animation des exercices

8 semaines avant l'exercice	
Identifiez une organisation/un animateur potentiel pour l'échange entre pairs	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Définir les objectifs de l'échange entre pairs et les responsabilités et livrables spécifiques pour les deux parties	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Clarifiez les questions de confidentialité et de respect de la vie privée ainsi que les exigences légales, telles que l'utilisation d'accords de non-divulgence (NDA)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Établir les termes de référence (ToR) et le protocole d'entente (MoU) entre les deux organisations	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 semaines avant l'exercice	
Définissez le but et les objectifs de l'exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Confirmez la date et l'horaire, et informez les participants potentiels	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Constituez un petit groupe d'exercice pour soutenir l'animateur dans la conception de l'exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4 semaines avant l'exercice	
Développez un profil de l'organisation hôte – mission, valeurs, empreinte opérationnelle, risques, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Clarifiez les structures et les responsabilités existantes de l'organisation hôte pour faire face aux incidents critiques	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identifiez et répertoriez les interactions probables et les flux d'informations au sein de l'organisation hôte pendant une crise	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identifiez et approuvez les participants à l'exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identifiez toutes les autres parties prenantes requises pour participer à l'exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Déterminez le format et le thème général de l'exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identifiez les besoins spécifiques en ressources – TIC, agencement des salles, support administratif, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2 semaines avant l'exercice	
Élaborez un plan d'exercice – dates et horaires, but et objectifs, portée et format, participants et équipe d'exercice, et détails administratifs	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Finalisez la composition de l'équipe d'animation – acteurs, soutien à l'exercice et observateurs	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Développez ou adaptez le scénario d'incident et injecter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Déterminez comment l'exercice commencera et se terminera	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Préparez le calendrier des exercices et les pièces justificatives	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 semaine avant l'exercice	
Distribuez des informations générales et des documents de lecture préalables à l'exercice aux participants	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Imprimez les plans de crise et autres documents clés de l'exercice à mettre à disposition pendant l'exercice	<input type="checkbox"/>
1 jour avant l'exercice	
Installez la salle et les écrans d'information, et testez l'équipement	<input type="checkbox"/>
Informez l'équipe d'animation de l'exercice sur le scénario et leurs rôles spécifiques	<input type="checkbox"/>

(suite)

Outil 1 – Liste de vérification pour l’animation de l’exercice (suite)

Durant l’exercice	
Fournissez des séances d’information avant l’exercice aux participants	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Assurez-vous que tous les participants comprennent le format de l’exercice, comment il sera animé et les règles de base	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Coordonnez et ajustez les injections d’exercices en fonction de l’horaire et de la performance des participants	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Surveillez et capturez les interactions et les décisions des participants pendant l’exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Débriefez les participants à la fin de l’exercice – principales réalisations, lacunes ou défis, et toute recommandation immédiate	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Terminez sur une note positive, mettez en évidence les principaux points à retenir ou les enseignements tirés de l’exercice	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Post-exercice	
Préparez un rapport post-exercice – résumez les principales conclusions et recommandations	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Recueillir des commentaires sur l’exercice auprès des participants et de l’équipe d’animation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identifiez et convenez quand le prochain exercice devrait avoir lieu	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



Outils 2

Modèle de plan d'exercice

[Insérez le nom de l'organisation]

.....

Plan d'exercice de gestion de crise

Date/lieu

Date, heure et lieu

But

Le but de l'exercice de gestion de crise est de...

Objectifs clés

-
-
-

Thème et format de l'exercice

Décrivez le thème/scénario général de l'exercice et le format de l'exercice à utiliser

Équipe de gestion de l'exercice

Énumérez les membres de l'équipe d'exercice et leurs rôles spécifiques

Participants

Identifiez tous les participants

Autres parties prenantes

Énumérez toutes les autres personnes impliquées dans l'exercice et leurs rôles

Contrôle de l'exercice

Décrivez le fonctionnement de l'exercice, le début de l'exercice et les autres étapes clés, les moyens de communication et les autres exigences en matière de TIC, ainsi que le processus d'observation et de débriefing

Administration

Expliquez la configuration de la salle, les besoins en ressources et les dispositions de restauration



Outil 3

Modèle de fiche d'observation d'exercice

[Insérez le nom de l'organisation]

Fiche d'observation de l'exercice de gestion de crise

Date/lieu :	Observateur :
Leadership et coordination	
Travail d'équipe et participation	
Analyse et prise de décision	
Mesures d'intervention et exécution des tâches	
Identification et engagement des parties prenantes	
Communication	
Gestion de l'information	
Commentaires supplémentaires	



Outils 4

Modèle de rapport d'exercice

[Insérez le nom de l'organisation]

.....

Rapport d'exercice de gestion de crise

Date/lieu :

Animateur(s) :

Participants :

Aperçu de l'exercice

Décrivez l'approche adoptée et pourquoi, ainsi que le but et les objectifs de l'exercice

Objectifs clés

-
-
-

Résumé du scénario

Décrivez le thème du scénario et fournissez un résumé chronologique des principaux événements

Recherche d'exercices et observations

Résumez les principaux résultats de l'exercice, en soulignant à la fois les exemples de bonnes pratiques et les domaines qui nécessitent des améliorations

Recommandations

Listez les recommandations pour renforcer les capacités de gestion de crise de l'organisation



Outils 5

Modèle de fiche d'évaluation d'exercice

[Insérez le nom de l'organisation]

Formulaire d'évaluation de l'exercice de gestion de crise

Veuillez remplir et retourner ce formulaire à la fin de l'exercice.

Date :	Lieu :												
Veuillez évaluer l'exercice par rapport aux énoncés suivants, avec 1 indiquant que vous êtes fortement en désaccord et 5 que vous êtes fortement d'accord.													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">Pas du tout d'accord</th> <th colspan="2">Tout à fait d'accord</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> </table>		Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord			1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord									
	1	2	3	4	5								
• L'exercice a atteint son but et ses objectifs.	1 2 3 4 5												
• L'information et la réunion préparatoire pré-exercice ont été utiles.	1 2 3 4 5												
• L'exercice semblait plausible et pertinent pour mon organisation.	1 2 3 4 5												
• Le niveau de participation était approprié à mon rôle.	1 2 3 4 5												
• L'animateur était bien informé et a gardé les choses sur la bonne voie.	1 2 3 4 5												
• Le compte-rendu de l'exercice était complet et a identifié les domaines que nous pouvons améliorer.	1 2 3 4 5												
1) Quels aspects de l'exercice vous ont été les plus utiles ?													
2) Énumérez trois actions que vous allez entreprendre en relation avec votre rôle et vos responsabilités													
3) Quelles améliorations/changements suggèreriez-vous pour les futurs exercices ?													
4) Veuillez fournir tout autre commentaire/suggestion													

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce formulaire.



Références

Australian Institute for Disaster Resilience (2012) Australian Disaster Resilience Handbook 3: Managing Exercises

Federal Emergency Management Agency (2021) Virtual Exercise Best Practices

Inter-Agency Standing Committee (IASC) / Sub-Working Group on Preparedness (2012) Government's Emergency Simulations: Facilitator's Guide

Rayner. G (2021) The Crisis Simulation Handbook ISBN 978-981-18-0093-1

UN Office for Disaster Risk Reduction (2020) Words into Action Series Companion: Design and conduct of simulation exercises (SIMEX). Geneva

World Health Organization (2017) Simulation Exercise Manual. Geneva

World Food Program (2015) Desktop Simulation: A user's guidebook on building successful simulations. Logistics Cluster



Autres publications du GISF

Disponible sur www.gisf.ngo

En 2020, EISF (European Interagency Security Forum) est devenu GISF (Global Interagency Security Forum), reflétant l'extension de son réseau.

Vous pouvez accéder à toutes les ressources mentionnées dans ce guide sur le nouveau site Web du GISF :

www.gisf.ngo

Documents et rapports de recherche

Partenariats et gestion des risques de sécurité : du point de vue du partenaire local
Octobre 2020
Moutard, L. – GISF

Devoir de diligence selon la loi suisse : comment améliorer vos processus de gestion des risques en matière de sûreté et de sécurité
Octobre 2018
Fairbanks, A. – cinfo et EISF

Gestion de la sécurité des travailleurs humanitaires aux profils variés
Septembre 2018
Jones, E. et al. – EISF

Technologie des communications et aide humanitaire : Défis et opportunités pour la gestion des risques de sécurité – 2e édition
Décembre 2016
Vazquez Llorente, R. and Wall, I. (eds.)

Gestion des risques de sécurité et croyance religieuse : Foi et laïcité dans l'aide humanitaire Août 2014
Hodgson, L. et al. Edité par Vazquez, R.

Projet de formation à la sûreté et à la sécurité des ONG : Comment créer une formation à la sécurité efficace pour les ONG
Avril 2014
Persaud, C.

Guide GISF & OSAC / Manuel d'exercices de gestion de crise des ONG

L'avenir de la sécurité humanitaire dans les contextes fragiles
Mars 2014
Armstrong, J. Soutenu par le secrétariat de l'EISF

Le coût de la gestion des risques de sécurité pour les ONG
Février 2013
Finucane, C. Edité par Zumkehr, H. J. – Secrétariat EISF

Gestion de la sécurité et développement des capacités : Agences internationales travaillant avec des partenaires locaux
Décembre 2012
Singh, I. et Secrétariat EISF

Genre et sécurité : Lignes directrices pour l'intégration du genre dans la gestion des risques de sécurité
Septembre 2012 – Versions espagnole et française disponibles
Persaud, C. Edité par Zumkehr, H. J. – Secrétariat de l'EISF

Mobilisation des prestataires de services de sécurité privés : Une ligne directrice pour les organisations non gouvernementales
Décembre 2011 – Version française disponible
Glaser, M. Soutenu par le secrétariat de l'EISF (eds.)

Seuils de risque dans l'aide humanitaire
Octobre 2010
Kingston, M. et Behn O.

Gestion des enlèvements

Mai 2010

Buth, P. Soutenu par le secrétariat de l'EISF (eds.)

Gestion de crise des incidents critiques

Avril 2010

Buth, P. Soutenu par le secrétariat de l'EISF (eds.)

Le défi de la gestion de l'information

Mars 2010

Ayre, R. Soutenu par le secrétariat de l'EISF (eds.)

Formation conjointe sur la sûreté et la sécurité des ONG

Janvier 2010

Kingston, M. soutenu par le groupe de travail sur la formation EISF

Initiatives sur les risques humanitaires :

Rapport sur l'index 2009

Décembre 2009

Finucane, C. Édité par Kingston, M.

Articles

Vers une sécurité inclusive : l'impact de la « race », de l'ethnicité et de la nationalité sur la sécurité des travailleurs humanitaires

Mai 2022

Arthur, T. et Moutard, L.

Atteindre la sécurité des opérations par l'acceptation : défis et opportunités pour la gestion des risques de sécurité

Décembre 2021

Édité par Moutard, L. et Fast, L. avec le soutien de Jancke, C.

Gestion des informations liées à la sécurité : un examen plus approfondi des systèmes et logiciels de signalement d'incidents

Décembre

2018

de Palacios, G.

Sécurité numérique pour les travailleurs humanitaires LGBTQI

(Personnes lesbiennes, gays, bi-, transsexuelles et queers)

Sensibilisation et réponse

Décembre 2017

Kumar, M.

Démystifier la gestion des risques de sécurité

Février 2017, (dans PEAR Insights Magazine)

Fairbanks, A.

Obligation de diligence : Examen de la décision Dennis contre Conseil norvégien pour les réfugiés et de ses implications

Septembre 2016

Kemp, E. et Merkelbach, M.

Édité par Fairbanks, A.

Gestion des risques organisationnels dans les programmes à haut risque : L'intervention de santé publique non médicale à l'épidémie d'Ebola

Juillet 2015, (dans Humanitarian Exchange, numéro 64)

Reilly, L. et Vazquez Llorente, R.

Statistiques d'incidents dans la gestion de la sûreté et de la sécurité des travailleurs humanitaires : Les utiliser et les produire

Mars 2012

Van Brabant, K.

Gestion de la sécurité des agences d'aide dans un monde en évolution : Un défi plus vaste

Décembre 2010

Van Brabant, K.

À qui appartient le risque de toute façon ?

Liaison entre les seuils de risque opérationnel et la gestion du risque organisationnel

Juin 2010 (*dans Humanitarian Exchange, numéro 47*)

Behn, O. et Kingston, M.

Transfert de risque par le durcissement des mentalités ?

Novembre 2009

Behn, O. et Kingston, M.

Guides

Se tenir au courant de la COVID-19 : conseils essentiels pour les gestionnaires des risques de sécurité des ONG

Mai 2021
GISF

Dossier de formation sur la sécurité et la sûreté

Mars 2022
Bickley, S.

Boîte à outils de sécurité des ONG

Mars 2022
Bickley, S.

Guide de collaboration des ONG en matière de sécurité

Mars 2022
Bickley, S.

Partenariats et gestion des risques de sécurité : un guide d'action conjointe pour les organisations d'aide locales et internationales

Juin 2021
Fairbanks, A.

Security to go (Sécurité à portée de main) : une boîte à outils de gestion des risques pour les agences d'aide humanitaire – 4e édition

Octobre 2020 – Versions française et espagnole disponibles
Davis, J. et al.

Gestion de la violence sexuelle contre les travailleurs humanitaires : prévention, préparation, intervention et suivi

Mars 2019
EISF

Gestion des risques d'enlèvement et de kidnapping

Novembre 2017
EISF

Manuel de gestion de l'information sur les incidents de sécurité

Septembre 2017

Aperçu de l'insécurité, RedR UK, EISF

Gestion des risques de sécurité : un guide de base pour les petites ONG

Juin 2017
Bickley, S.

Ouverture du bureau

Mars 2015 – Version française disponible
Source8

Audit de sécurité

Septembre 2013 – Versions française et espagnole disponibles

Finucane C. Edité par French, E. et Vazquez Llorente, R. (Espagnol et Français) – Secrétariat EISF

Gestion du message : Communication et gestion des médias en temps de crise

Septembre 2013 – Version française disponible

Davidson, S. Edité par French, E. – Secrétariat de l'EISF

La famille d'abord : Liaison et soutien pendant une crise

Février 2013 – Version française disponible

Davidson, S. Edité par French, E. – Secrétariat de l'EISF

Fermeture du bureau

Février 2013

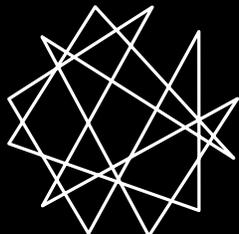
Safer Edge (Bordure plus sûre).

Edité par French, E. et Reilly, L. – Secrétariat EISF

Si vous souhaitez contribuer aux projets de recherche à venir ou suggérer des thèmes de recherche, veuillez contacter gisf-research@gisf.ngo.

Cette publication a été produite par le Global Interagency Security Forum dans le cadre d'un accord de coopération de trois ans financé par les États-Unis. Agence pour le développement international en vertu de l'accord n° 720FDA20GR00341 à compter du 1er octobre 2020.

gisf



Global Interagency Security Forum

Directeur Exécutif
GISF M: +44 (0) 77
6099 2239
E : gisf-director@gisf.ngo

Conseiller de recherche GISF
M : +44 (0) 77 6099 2240
E : gisf-research@gisf.ngo

www.gisf.ngo

Première publication mars 2023