

9

Gestion de crise



La mort, l'arrestation ou l'enlèvement d'un membre du personnel sont des épreuves extrêmement difficiles pour toute organisation. Non seulement celle-ci devra faire face à l'incident, gérer les relations avec les autorités et soutenir la famille et les collègues de la victime, mais il lui faudra aussi continuer à gérer ses activités et son personnel sur d'autres sites.

La résolution et la bonne gestion d'une situation de crise dépendent de la capacité de votre organisation à prendre des décisions rapidement, ce qui exige une préparation, une bonne circulation des informations et des voies de communication claires que l'ensemble du personnel comprend parfaitement.



La préparation est cruciale pour bien gérer un incident, surtout lorsqu'il faut apporter une réponse coordonnée, efficace et impliquant plusieurs lieux géographiques et différentes parties prenantes.

Instaurer une structure de gestion de crise

La majorité des incidents de sécurité sont traités dans le cadre de la hiérarchie normale de votre organisation. Cependant, dans certains cas exceptionnels, du fait de la nature et de la gravité de l'incident, ou de ses répercussions globales, votre organisation devra instaurer une structure dédiée pour y répondre. Ces cas sont généralement qualifiés de « crises ».

L'une des étapes essentielles pour planifier cette structure consiste à constituer une équipe pour coordonner et gérer la réponse de l'organisation. L'équipe de gestion de crise (EGC) instaurée au niveau d'une région ou du siège est un élément clé, même si la terminologie et la composition employées par différentes organisations, et ses responsabilités, varient énormément. Dans de nombreux cas, l'équipe se composera de membres clés de l'équipe dirigeante. Cependant, l'attribution des rôles au sein de l'EGC sera fonction de l'expérience, des capacités et des compétences de chaque individu, plutôt que du poste occupé.



Il est plus facile de démobiliser une EGC lorsqu'il devient évident que l'incident n'est pas aussi grave qu'on aurait pu le croire, que d'en mobiliser une lorsque l'incident a déjà progressé.

Veillez à instaurer une équipe de gestion de crise et une structure globale adaptées à votre organisation. Cependant, l'expérience a montré qu'il valait mieux disposer d'une EGC de petite taille basée au siège et d'une équipe de gestion de l'incident (EGI) basée le plus près possible du lieu où s'est produit l'incident, tout en restant en sécurité. L'autorité décisionnelle stratégique (ADS) se situe au sommet de la hiérarchie et en dehors de l'EGC. Envisagez d'inclure dans la structure de réponse à la gestion de crise le personnel auxiliaire, tel que les soutiens familiaux, un porte-parole pour les médias et des membres du personnel de la logistique, mais pas dans l'EGC. Il est bon d'identifier des individus alternatifs pour chacun des principaux rôles afin d'assurer une prise en charge adéquate lors d'un incident prolongé, ou si un membre de l'équipe est malade, en congé ou en déplacement. Il se peut toutefois, vu la petite taille de votre ONG, que cela soit difficile ; il vous faudra donc identifier une équipe adaptée tout en tenant compte des capacités, des compétences et de l'expérience dont vous disposez.

Équipe de gestion de crise (EGC)

Il s'agit d'une petite équipe chargée de gérer tous les aspects d'un incident et de se mettre en relation avec l'ensemble des parties prenantes.

La composition et les responsabilités d'une EGC dépendent du type d'incident, du lieu où il survient et du niveau de soutien requis.

Principales fonctions de l'EGC

Coordinateur de crise	Chargé de la coordination et de la gestion de l'EGC ; principal décideur au sein de l'équipe. Le coordinateur de crise relève normalement du directeur exécutif/PDG, lequel est chargé des décisions exécutives.
Ressources humaines	Fournit des conseils en matière de politiques RH et coordonne l'ensemble du support dédié au personnel et aux familles, ainsi que les questions d'assurance liées à la réponse apportée à l'incident.
Programmes et opérations	Fournit des conseils sur le contexte pays, les activités du programme et les parties prenantes pertinentes dans le pays ; coordonne l'ensemble des communications avec l'équipe pays.
Communications et médias	Fournit des conseils sur les questions relatives aux médias et coordonne l'ensemble des activités avec les médias et toutes les communications internes.
Gestion de l'information et support	Appuie l'EGC et maintient des dossiers d'information pendant la durée de la réponse apportée à l'incident.

Un membre de l'EGC peut avoir plusieurs fonctions. Selon la nature de l'incident, et les capacités disponibles au sein de l'organisation, des rôles de support supplémentaires seront requis, notamment dans les domaines de la sécurité, des finances, de l'assurance, des conseils juridiques, des communications internes et de l'informatique.

L'EGI a des fonctions internes similaires à celles de l'EGC, mais l'accent porte davantage sur une gestion localisée de l'incident. Il est essentiel d'avoir instauré une communication spécifique et gérée entre l'EGC et l'EGI pour bien pouvoir répondre à la crise. Dans les pays où l'ONG ne compte pas de personnel permanent et où un incident se produit, des dispositions devront être prises dans le plan de gestion de crise afin d'apporter une réponse localisée.

Quand peut-on parler de crise ?

Le moment où un incident ou une situation devient critique, ou se transforme en « crise », dépend principalement de sa gravité mais aussi des capacités de votre organisation, du degré de préparation et de l'expérience dont votre organisation dispose dans la gestion de ce type d'incidents.

Pour certaines ONG, même les incidents ou situations les moins graves peuvent être jugés critiques faute de capacités, d'expérience et de ressources. On parle généralement de « crise » lorsque les structures de gestion normales ne sont plus considérées comme étant suffisantes pour faire face à l'incident, d'où la nécessité de déclencher une intervention en cas de crise.

Tout incident de sécurité qui affecte votre personnel et vos programmes doit être rapidement évalué au plus haut niveau de la hiérarchie afin de déterminer ses répercussions potentielles et de clarifier le niveau d'engagement et de soutien nécessaire pour gérer la situation. Veillez à bien identifier les facteurs à partir desquels déclencher votre mécanisme de gestion de crise et à savoir qui dans l'organisation est chargé de prendre cette décision. Parmi les incidents critiques susceptibles de mobiliser votre équipe de gestion de crise, citons notamment les suivants :

- Si un membre du personnel décède ou est gravement blessé ;
- Si un tiers décède ou est gravement blessé du fait d'actes perpétrés par des membres du personnel ou d'activités de l'organisation ;
- Si une grave détérioration de la sécurité ou une menace spécifique affecte directement la sécurité du personnel ;
- En cas d'incident faisant de nombreuses victimes (par exemple catastrophe naturelle, bombardement ou attentat) et affectant le personnel ;
- En cas d'agression physique ou de violence sexuelle à l'encontre d'un membre du personnel ;
- En cas d'enlèvement, de kidnapping, d'arrestation ou de mise en détention d'un membre du personnel ;
- Si l'incident de sécurité risque de donner une mauvaise image de l'organisation dans les médias.

Principes de la gestion de crise

Lors d'un incident critique impliquant des membres du personnel, les principes clés suivants doivent être mis en œuvre :

- Minimiser tout autre dommage et veiller à la sécurité et au bien-être de la ou des victime(s) et des autres membres du personnel affectés par l'incident.
- Assurer aux familles et aux autres membres du personnel que l'organisation fait face à la situation de manière appropriée, et offrir un soutien aux parents affectés.
- Minimiser les éventuels préjudices ou pertes causés aux biens et aux ressources ; réduire tout impact négatif sur la réputation de l'organisation et la continuité des programmes/activités existants, pourvu que cela ne risque pas d'affecter la sécurité et le bien-être du personnel.
- Maintenir des communications efficaces avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes afin de leur permettre de coopérer, en insistant sur l'importance de la confidentialité.

Plans de gestion de crise

Chaque incident est unique et, par conséquent, il est difficile de s'y préparer complètement. Il existe toutefois des mécanismes et dispositions clés qui peuvent être planifiés à l'avance.

Bien que le plan de gestion de crise soit un document établi au niveau du siège pour aider la direction à mobiliser et focaliser des ressources pour faire face aux incidents critiques ou aux situations de crise, il doit aussi exister un plan au niveau du pays à l'attention de l'EGI locale. Définissez clairement les rôles et les responsabilités, et établissez des points d'action clés, des listes de contrôle et des outils dans le cadre du plan de gestion de crise – votre personnel pourra alors réagir plus rapidement et de manière plus adaptée. Il faudra tenir un registre des décisions et des mesures prises dès l'activation du mécanisme.



Le personnel est en proie à un stress considérable en cas de crise, par conséquent les plans de gestion de crise devront être simples d'emploi, assortis de listes de contrôle facilement accessibles.

Plans de gestion de crise

Parmi les principaux éléments d'un plan de gestion de crise, citons les suivants :

- **Introduction** – indiquez à qui s'adresse ce document, qui est couvert par le plan, les définitions clés, quand le document devra être passé en revue et par qui.
- **Activation et facteurs déclencheurs** – indiquez de quelle manière le mécanisme sera activé et désactivé, qui en prend la décision et selon quels critères.
- **Gestion et processus décisionnel** – présentez la structure en place pour gérer les incidents critiques, les parties prenantes, les principes de gestion de crise de l'organisation et les questions de confidentialité. Incluez un organigramme des décisions pour expliquer les communications et le processus décisionnel.
- **Rôles et responsabilités** – présentez les rôles et responsabilités spécifiques pour les différentes fonctions de la structure de réponse à la crise, y compris pour les membres de l'EGC, de l'EGI et le personnel auxiliaire. Des cahiers des charges devront préciser les responsabilités de chaque fonction avant, pendant et après l'incident.
- **Protocoles d'incident** – présentez les procédures et directives relatives aux éventuelles interventions immédiates, les questions liées à la gestion des parties prenantes et les besoins en matière de soutien post-incident pour des scénarios spécifiques, par exemple urgences médicales, violence sexuelle, catastrophes naturelles, évacuations de sécurité, enlèvements et kidnappings, et mort de membres du personnel.
- **Ressources et outils** – incluez des listes de contrôle, des formulaires et des outils pour appuyer l'intervention de l'organisation, y compris des modèles pour enregistrer les communications et les décisions, des listes des interlocuteurs clés, etc.

Prestataires d'assistance et support

Les spécialistes de l'assistance externe peuvent considérablement aider votre organisation lors d'une crise en lui donnant des informations et des conseils précieux. Dans certains cas, selon la nationalité des individus impliqués, une assistance spécialisée peut aussi être fournie par leur gouvernement.

Même les organisations de plus grande taille qui disposent d'équipes dédiées internes et d'importantes capacités de sécurité font appel à des prestataires d'assistance externe lors de crises. Pour les ONG de plus

petite taille, qui n'ont peut-être pas l'expérience de ce type d'incidents ou la capacité de prendre en charge les différents rôles d'une EGC, il est important de prévoir un accès à une assistance externe avant qu'un incident ne survienne afin d'améliorer la capacité de l'organisation à faire face à une crise.

Les organisations peuvent bénéficier d'une assistance d'urgence complète et d'un soutien à la gestion de crise fournis par des prestataires commerciaux et des consultants par le biais de leur assurance ou en faisant directement appel à eux. Assurez-vous que l'expert auquel vous faites appel est adapté aux besoins de votre organisation et affiche le niveau de connaissances requis. Il existe un large éventail de services, notamment l'assistance médicale, le soutien aux évacuations sanitaires, l'évacuation du personnel suite à une détérioration de la situation sécuritaire ou à une catastrophe naturelle, l'accès à des consultants spécialisés dans la résolution des cas d'enlèvements et de kidnappings, et le soutien et la formation axés sur la gestion de crise. Si vous envisagez de demander un soutien supplémentaire, vérifiez le type de services déjà inclus dans votre police d'assurance et réfléchissez aux sociétés capables de fournir ces services.

Votre organisation ne saurait déléguer la gestion des incidents critiques ou sa responsabilité décisionnelle à un prestataire externe ou à d'autres parties prenantes. Elle doit rester activement engagée et s'assurer de l'adéquation de toutes les réponses et interventions. Tout mécanisme de soutien externe devra venir en complément de la réponse que votre propre organisation apporte à un incident critique.



Certains pays peuvent aider au rapatriement de leurs ressortissants en cas d'évacuation résultant d'un incident de sécurité (par exemple après un coup d'État), mais cela dépendra à la fois du pays du ressortissant et du pays dans lequel il se trouve. Cette aide ne saurait être garantie.

L'ONU ne garantit pas d'évacuer les travailleurs humanitaires qui ne font pas partie de ses employés. Même si elle organise une évacuation, il est probable qu'elle fasse payer la totalité du coût de cette assistance.



Complément d'information

Exemple de plan de gestion de crise

Manuel de l'EISF « Managing the message: Communication and media management in a security crisis »

Manuel de l'EISF « Family First: Liaison and support during a crisis »

Document d'information de l'EISF « Crisis Management of Critical Incidents »

Document d'information de l'EISF « Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations »