



MEDECINS SANS FRONTIERES
ÄRZTE OHNE GRENZEN

MANUEL DE SECURITE

1ère édition
Genève – Juillet 2007
(Traduction française : Septembre 2008)

MANUEL DE SECURITE

1ère edition

Genève – Juillet 2007

(Traduction française : Septembre 2008)

1ère édition coordonnée par:

Marc Poncin

Avec la collaboration de :

**Bruno Jochum, Christian Captier, Dalita Cetinoglu,
Emmanuel Noyer, Eric Comte, Eric Roux, Ettore Larici,
Guillaume Queyras, Laurent Ligozat, Marc Blumet,
Michalis Fotiadis.**

La finalisation de la version française a été assurée par **Sébastien Brignano**.

Les commentaires sur ce manuel devront être envoyés à :

Médecins Sans Frontières – département des opérations

Rue de Lausanne 78

Case Postale 116

CH-1211 Genève 21

e-mail: marc.poncin@geneva.msf.org

Table des matières

| | |
|--|--------------|
| Numéros d'urgence MSF à Genève | p.7 |
| Liste de référence des documents MSF relatifs à la sécurité | |
| Introduction | p.9 |
| Chapitre 1 : Réduction des risques en mission | p.11 |
| 1. Politique de réduction des risques | p.15 |
| 2. Rôle de la logistique sur la sécurité | p.27 |
| Chapitre 2 : Guide de sécurité | p.35 |
| 1. Format du guide de sécurité | p.37 |
| 2. Plan de contingence | p.47 |
| <i>Annexe : explication sur l'évaluation des risques</i> | p.61 |
| Chapitre 3: Partage d'informations et rapport d'incident | p.65 |
| 1. Typologie des incidents | p.67 |
| 2. Format de rapport d'incident | p.68 |
| 3. Rapport mensuel (Sitrep) | p.69 |
| 4. Matrice de suivi des événements sécuritaires | p.70 |
| Chapitre 4: Gestion de crise | p.71 |
| 1. Protocole de gestion d'une crise | p.73 |
| 2. Gestion d'une crise sur le terrain | p.77 |
| 3. Prévention et Gestion du Stress (SPAM) | p.103 |
| Chapitre 5: Autres points liés à la gestion de la sécurité | p.107 |
| 1. Gestion du cash en mission | p.109 |
| 2. Procédure de rapatriement médical | p.117 |
| 3. Problèmes d'attitudes et comportements | p.141 |

NOTE : tous les documents cités sont disponibles en version électronique sur le CD-ROM attaché. Le nom des fichiers est mentionné au-dessous de la table des matières de chaque chapitre.

MSF Contacts d'urgence à Genève

Mise à jour : Août 2008

| | |
|--------------------------|---|
| Directeur des Op : | +41 (0)22 849 84 68 / (0)79 247 39 55 |
| Adjoint DirOp: | +41 (0)22 849 84 90 / (0)79 417 97 26 |
| Desk d'Urgence : | +41 (0)22 849 84 65 / (0)79 363 12 95 (RP) +41 (0)22 849 84 67 / (0)79 624 36 22 (ARP) |
| Desk 1 : | +41 (0)22 849 84 61 / (0)79 421 07 86 (RP) |
| Desk 2 : | +41 (0)22 849 84 97 / (0)79 449 44 63 (RP) |
| Desk 3: | +41 (0)22 849 84 66 / (0)79 443 93 13 (RP) |
| Desk 4: | +41 (0)22 849 84 69 / (0)79 443 93 14 (RP) |
| Coordinateur RH terrain: | +41(0)22 849 84 73 / (0)79 447 36 63 |
| Directeur de la Com : | +41 (0)22 849 84 92 / (0)79 755 59 14 |
| Com opérationnelle : | +41 (0)79 636 96 87 / +33 (0) 662 87 27 48 |
| Directeur Général : | +41 (0)22 849 84 10 / (0)79 204 03 59 |

Rapatriement Médical

- Garde MSF « Urgence médicale » : +41 (0)79 508 49 39
- Directeur Médical : +41(0)22 849 84 32 / (0)79 470 44 62
- SOS INTERNATIONAL Paris (Dr DEROSI) :+33(0)1 556 331 55





SPAM

- Coordinateur SPAM : +41(0)22 849 84 73 / (0)79 447 36 63
- Directeur RH : +41(0)22 849 84 13 / (0)79 250 45 48
- Directeur Médical : +41(0)22 849 84 32 / (0)79 470 44 62







Documents de référence sur la gestion de la sécurité Genève, 19 juillet 2007

Tous les documents suivants sont disponibles sur le CD-ROM attaché









1. Réduction des risques en mission

| | | |
|--|---|--|
| <p>► Politique de réduction des risques (Mai 06)</p> <p><i>Document qui présente l'approche d'MSF ainsi que la chaîne décisionnelle pour la gestion préventive de la sécurité sur le terrain</i></p> |  "Risk Reduction Policy 22may06 .doc" |  "Politique réduction des risques 22may06" |
| <p>► Logistique et politique de réduction des risques (Mai 07)</p> <p><i>L'articulation entre la logistique et la hiérarchie opérationnelle sur le terrain concernant la gestion de la sécurité : cela inclut le rôle et les responsabilités de la logistique ainsi qu'une vue d'ensemble des standards MSF qui s'appliquent pour les 3 piliers : Mesures de protection / Télécommunication / Transport</i></p> |  "Logs & The Risk Reduction Policy May" |  "Logistique et sécurité, role&respon" |



2. Guide de sécurité





| | | |
|--|--|--|
| <p>► Guide de sécurité – avec les annexes (Fevr. 07)</p> <p><i>Une description détaillée de la gestion de la sécurité par projet: analyse des risques, stratégies de sécurité, règles, procédures et responsabilités. Doit être mis en place sur chaque projet.</i></p> |  "secu guideline FORMAT 09FEB07.zip" |  "FORMATS guide de secu 09FEB07.zip" |
| <p>a. Plan de contingence (exemples)</p> <p><i>Une série d'actions à suivre afin d'anticiper la réaction du staff MSF en réponse à un risqué identifié.</i></p> |  "Contingency plans 14May07.doc" |  "Plan de contingence 14Mai07.doc" |
| <p>► Explication du document sur l'analyse des risques</p> |  "Risk analysis - explanation documen" |  "Analyse des risques - document d'explicat" |

3. Rapports de sécurité et rapports d'incidents















| | | |
|---|--|--|
| <p>► Typologie d'incidents (Jan.07)</p> <p><i>Une description des 3 types d'incident qui doivent systématiquement être rapportés au siège par le terrain.</i></p> |  "Incident Typology MSFCH JAN07.doc" |  "typologie d'incidents MSFCH JAN07.doc" |
| <p>b. Format de rapport d'incident (mise à jour Fev.07).</p> <p><i>Le format à utiliser pour rapporter des incidents de sécurité au niveau du projet/mission. Ce document doit être envoyé au siège dans les 24 heures qui suivent l'incident.</i></p> |  "Incident report form Feb07.doc" |  "Formulaire rapport d'incident Feb07.doc" |
| <p>c. Sitrep (Jan.07)</p> <p><i>Le principal document qui permet de partager les informations sur le projet entre le terrain/capitale/siège. Il inclut des mises à jour régulières sur les changements du contexte et de la sécurité.</i></p> |  "Monthly sitrep form.doc" |  "Format du Sitrep mensuel.doc" |
| <p>► Format d'incident "logbook" (Avr.06)</p> <p><i>Un outil qui permet de suivre tous les incidents/événements pertinents liés à la sécurité du projet. Il doit être partagé avec l'équipe de coordination à une fréquence régulière.</i></p> |  "Logbook incident form Apr06.xls" |  "Manuel log-formulaire suivi d" |

4. Gestion de crise

| | | |
|---|---|--|
| <p>► Gestion d'une crise sur le terrain: que faire en cas d'incident sécu. ? (Mar. 07)</p> <p><i>Les grandes lignes sur les actions à prendre sur le terrain afin d'apporter une réponse efficace lors d'un incident sécu.</i></p> |  "Field crisis management 8MAR07" |  "Gestion d'une crise sur le terrain 8MAR07" |
|---|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| d. Protocole de gestion d'une crise (Août 06) <i>Un protocole détaillé qui apporte une assistance pour répondre à une situation de crise. Il inclut la description du fonctionnement d'une cellule de crise dans le cas d'une crise majeure.</i> |  "PROTOCOL CRISIS MANAGEMENT 04AU" |  "Protocole gestion d'une crise aout06 .d" |
| ▶ Prévention et Gestion du Stress (SPAM) <i>Une vue d'ensemble du SPAM, qui contacter, comment réagir lorsque l'équipe subit un stress traumatique...</i> |  "Stress management policy avril07.doc" |  "Politique de gestion du stress avril07 .doc" |

5. Autres points sur la gestion de la sécurité

| | | |
|---|---|---|
| ▶ Gestion du cash (Nov. 06) <i>Les règles d'or de la gestion du cash en mission.</i> |  "Cash management (extract admin guide)" |  "gestion du cash (guideline admin FR 1" |
| ▶ Procédure d'assistance médicale pour le staff d'MSF victime d'une situation médicale d'urgence en mission (Juillet 07) ▶ Tableau synoptique sur le rapatriement (mise à jour 2006) ▶ Procédure de rapatriement (mise à jour 2006) ▶ Procédure de rapatriement sanitaire (mise à jour 2006) <i>Outils expliquant les actions à mettre en oeuvre afin d'assister médicalement ou d'évacuer, pour des raisons médicales, le staff MSF.</i> |  "medical assistance procedure 19Jul07.doc"  "Repatriation Synoptic table 2007.c"  "Repatriation procedure 2007.doc"  "Sanitary repatriation procedur" |  "procedure assistance médicale 1"  "Tableau synoptique sur le rapatriement 2"  "Rapatriement sanitaire SOS interna"  "Procédure complète de rapatriement sanil" |
| ▶ Comportement en mission (Juin 06) ▶ Principes fondamentaux sur le comportement en mission (Juin 06) <i>Un résumé des règles de conduite et de comportement en mission ainsi que le document signé par le volontaire avant son départ.</i> |  "MSF-CH – Conduct whilst on mission.doc"  "Basic principles of conduct Jun06.doc" |  "Comportement MSF CH document de syni"  "Comportement principes fondamenta" |

6. Présentation de la sécurité MSF : documents Power point (uniquement disponible en anglais)

| |
|--|
| ▶ Risk reduction policy |
| ▶ The role of Logistic within the Risk reduction policy |
| ▶ New security guidelines and framework of security documents |
| ▶ How to perform a threat risk analysis |
| ▶ Analysis and statistics about MSF-CH 2006 security incidents |
| ▶ Protocol how to handle crisis in mission |
| ▶ Stress prevention and management |
| ▶ Cash management in mission |
| ▶ Attitude and security |
| ▶ Introduction to landmines |

Introduction:

Ce manuel est le résultat d'un long travail entrepris pour améliorer la gestion de notre sécurité sur le terrain. Cette première édition a été réalisée dans le cadre du « projet sécurité » de janvier 2006 jusqu'en juin 2007.

Ce manuel est écrit pour ceux qui sont responsables de la gestion de la sécurité autant sur les missions qu'au niveau du siège : les coordinateurs de terrain, chefs de mission et responsables de programme. Il a pour objectif d'apporter une compréhension commune de ce que signifie la gestion de la sécurité au sein de la section Suisse d'MSF et de ce que l'organisation attend de ses responsables. Au final, cela devrait leur fournir un guide à travers la présentation de principes et d'outils pratiques, afin de s'assurer qu'ils gèrent convenablement leur sécurité, celle de leur équipe ainsi que des biens de l'organisation.

Ce manuel a également été écrit pour les personnes qui ont des tâches spécifiques sur la sécurité en mission, comme les autres membres de l'équipe de coordination, ou ceux qui sont fréquemment confrontés à des situations dangereuses, comme les coordinateurs d'urgence ou pour tout autre staff qui travaille dans des zones de violences ou de conflit.

Comment utiliser le manuel ?

Le manuel est structuré d'une manière logique. Il aborde d'abord la partie préventive de la gestion de la sécurité, puis la réponse à apporter face à un incident de sécurité et enfin certains aspects plus spécifiques relatifs à la gestion sécuritaire.

Le 1^{er} Chapitre devrait être lu dans son entier car il présente les principes de d'MSF en matière de prévention sur la gestion sécuritaire, incluant une définition claire des responsabilités sur la sécurité en mission.

Le 2^{ème} Chapitre apporte un cadre et quelques outils pour rédiger le guide de sécurité, qui est un document fondamental au niveau de la mission et du projet.

Le 3^{ème} Chapitre aborde les problèmes d'échanges d'information sur la mission avec une attention spéciale sur les rapports relatifs aux incidents de sécurité.

Le 4^{ème} Chapitre fournit des outils et des guides sur la gestion d'une crise survenant à la suite d'un incident de sécurité.

Le 5^{ème} Chapitre est une compilation des documents d'MSF déjà existants qui ont un lien direct avec la gestion de la sécurité, comme la gestion du cash, les conduites à tenir en mission ou l'évacuation médicale à la suite d'un incident sécu ou d'un accident.

Version électronique des documents sur le CD-ROM

Un CD-Rom est attaché au manuel. Vous y trouverez sous la forme de chapitres, la version électronique de chacun des documents et des outils. Ils peuvent être accessibles facilement pour être utilisé sur une mission.

Le chemin le plus rapide pour y accéder, est d'ouvrir le document Word appelé « MSF SECU LISTE DE REFERENCE.doc ». Ce dernier propose des liens directs vers chaque document.

En complément du manuel, vous trouverez sur le CD-ROM une série de présentations Power-Point (en anglais uniquement), en lien avec les différents chapitres du guide, qui peuvent être utilisées lors de formations.

Chapitre 1:

REDUCTION DES RISQUES EN MISSION

Table des matières / Chapitre 1 :

| | |
|---|-------------|
| 1. Politique de réduction des risques | p.15 |
| 2. Rôle de la logistique dans politique de Réduction des Risques | p.27 |

Introduction :

La politique de réduction des risques est le document principal expliquant l'approche d'MSF ainsi que les lignes de décisions sur la gestion préventive de la sécurité en mission.

A cette politique, sont ajoutés :

- Une vue d'ensemble des standards et pratiques d'MSF qui s'appliquent aux 3 piliers techniques de la politique de réduction des risques : mesures de protection et d'identification d'MSF, télécommunications et transport.
- Une clarification sur l'articulation entre les responsabilités hiérarchique de la logistique et des opérations sur la gestion de la sécurité.

Sur le CD-ROM : DOCUMENTS DE REFERENCE SECU/ 01 Réduction des risques en mission...

→ Politique de réduction des risques 22 mai 2006.doc

→ Logistique et sécurité, rôles&responsabilités.doc

Politique de Réduction des Risques

MSF-Suisse, version mai 2006

Table des matières:

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Introduction..... | 15 |
| 2 | Les 8 principes de base de la réduction des risques à MSF..... | 16 |
| 2.1 | Acceptation de MSF..... | 16 |
| 2.2 | Relations avec l'environnement..... | 17 |
| 2.3 | Informations et analyse des risques..... | 18 |
| 2.4 | Les règles et procédures de sécurité..... | 19 |
| 2.5 | Mesures de protection et identification de MSF..... | 20 |
| 2.6 | Télécommunications..... | 21 |
| 2.7 | Transport..... | 22 |
| 2.8 | Personnalité et comportement..... | 22 |
| 3 | Mise en oeuvre de la politique de réduction des risques..... | 23 |
| 3.1 | Rôles et Responsabilités:..... | 23 |
| 3.1.1 | En Mission et sur le Terrain..... | 24 |
| 3.1.2 | Au Niveau du Siège..... | 24 |
| 3.1.3 | Échange de l'information sécurité entre le terrain et le siège..... | 25 |
| 3.2 | Recrutement, formation, briefing, évaluations..... | 25 |
| 3.3 | Réduction des risques et Témoignage/Advocacy..... | 26 |

1 Introduction

La définition de l'action et de la présence de MSF dans les situations de crise ou d'urgence se trouvent dans notre charte. Il s'agit d'un mandat que nous nous sommes attribué ; il n'est pas reconnu par les instances internationales donc ne nous offre aucune protection. Notre charte précise également le cadre de l'action de nos volontaires, les risques encourus et la responsabilité de notre organisation à cet égard :

« En tant que volontaires,, nos membres connaissent les risques et les dangers que comportent les missions qu'ils accomplissent. Ils ne prétendent, pour eux-mêmes ou leurs ayants droit, à aucune autre forme de compensation que ce que l'association est prête à leur offrir. »

De même, « le pré-accord de La Mancha »¹ fait mention des notions de sécurité et de sûreté applicables au personnel de terrain ainsi que du rôle joué par MSF, en tant qu'organisation, insistant sur le principe d'acceptation, le contexte d'intervention et la responsabilité individuelle :

- Conscients des risques inhérents à notre travail, nous nous efforçons d'en limiter la portée, notamment en renforçant le concept d'organisation humanitaire impartiale tant en ce qui concerne notre présence que notre action.
- MSF intervient là où elle choisit de le faire ; elle est libre de ses décisions et peut décider de ne pas être présente dans toutes les crises, surtout lorsque existent des menaces précises contre le personnel humanitaire.
- MSF n'encourage pas son personnel à prendre des risques que l'organisation ne peut assumer.

Qu'il s'agisse de conflits armés, de violences internes, de guerres civiles ou de situations instables, MSF agit dans un milieu caractérisé par la présence du danger. La gestion des questions de sécurité chez MSF a pour but de fournir une assistance humanitaire dans

¹ Document daté du 24 mars 2006, articles 1.10, 1.11 et 1.12

ce type de contexte tout en minimisant les risques de violence et de danger auxquels le personnel pourrait être confronté².

Notre objectif opérationnel et notre ambition de porter assistance aux victimes doivent tenir compte de nos responsabilités en matière de sécurité vis-à-vis de notre personnel ainsi que des conséquences que tout incident pourrait avoir sur nos opérations, même si cela signifie qu'il faut limiter notre accès aux populations que nous voulons aider³.

Ni la sécurité ni la réduction des risques ne dépendent uniquement de la seule mise en application de quelques règles. Notre connaissance du contexte général des opérations (analyse du contexte) et de l'évolution des risques menaçant nos équipes (analyse du risque), tout comme notre capacité d'actualisation de cette connaissance pendant toute la durée de la mission, sont les conditions primordiales de notre sécurité, comme le sont d'autres points clés tels que notre aptitude à respecter les populations et leur environnement et notre capacité d'écoute et de communication avec l'ensemble des acteurs.

La réduction des risques est liée à ce que MSF fait et à la manière dont elle le fait, ainsi qu'à notre capacité de donner une image stable et cohérente. MSF doit se soucier, en toutes circonstances, de la manière dont elle est perçue et acceptée⁴, de l'image projetée non seulement par son action, mais aussi par la conduite tant professionnelle que privée de son personnel.

2 Les 8 principes de base de la réduction des risques à MSF

Les 8 piliers décrits ci-dessous sont ceux que MSF veut utiliser pour appliquer et inculquer sa culture et son état d'esprit de la sécurité. Ils sont présentés de façon à pouvoir approcher et analyser un contexte précis afin de mettre en place et réviser notre stratégie de réduction des risques.

Ces piliers sont interdépendants et se complètent mutuellement. Leur importance respective variera donc en fonction de la menace rencontrée et du type d'opération, mais tous doivent être pris en compte. Leur importance et leur portée doivent être évaluées dans le cadre de chaque mission, en fonction des modifications du contexte d'intervention et des dangers auxquels l'équipe est confrontée⁵.

2.1 Acceptation de MSF

L'acceptation est le premier des principes adoptés par MSF dans le cadre de sa politique de réduction des risques. Il s'agit pour notre organisation de se faire accepter, et de faire accepter son action. Ceci est fondamental dans la mesure où la plupart de nos missions se déroulent dans un environnement de conflits armés et de violences internes.

Un second principe est la connaissance et la compréhension, par le personnel national et international, de la mission et de ses objectifs, des principes qui la guident (impartialité,

² Bien que le risque zéro n'existe pas, notre volonté de réduire les risques et notre sérieux dans ce domaine sont essentiels.

³ Un tel cas de figure se présente notamment lors d'activités gérées à distance (remote control), et où le personnel national ne doit pas être exposé à un niveau de risque que l'organisation ne peut contrôler.

⁴ Notre assistance peut souvent être perçue comme partisane ou contraire aux intérêts de quelques chefs de guerre ou de groupes politiques ou économiques; ce qui accroît les risques auxquels doivent faire face les équipes MSF sur le terrain.

⁵ Notons que ces piliers peuvent également servir d'outils d'analyse des causes d'un incident sécuritaire sur le terrain, afin d'en tirer les conclusions et de revoir les règles s'appliquant à une mission donnée.

neutralité et indépendance) ainsi que de ses limites⁶. C'est en effet les membres du personnel qui travaillent à la reconnaissance de la mission de MSF dans un environnement donné⁷.

En définitive, l'essentiel du travail que l'ensemble des membres de MSF doit accomplir concerne l'acceptation de la mission par les acteurs extérieurs ainsi que la perception qu'ils en ont.

- L'acceptation de la mission par toutes les parties intéressées (administratives, médicales, locales, nationales, organisations humanitaires et autres) fait partie du fonctionnement du programme.
- Toutefois, l'acceptation par nos patients et par la communauté avec laquelle nous vivons et travaillons, ainsi que la perception qu'a de notre organisation la population générale et notamment ceux d'entre eux qui ne sont pas concernés par notre aide, requièrent de la part de nos équipes une analyse et une attention permanente.
- Dans une situation de conflits, il est impératif que notre présence et manière de travailler soient acceptées par toutes les parties. Mais cela ne sera possible qu'à condition que celles-ci comprennent notre rôle, les raisons de notre activité médicale et particulièrement notre statut indépendant et impartial. Il ne faut pas non plus oublier qu'une totale acceptation puisse ne pas être possible dans la mesure où notre action serait contraire à certains intérêts.

L'établissement d'une relation basée sur la confiance est le fondement du processus d'acceptation. Cette acceptation ne va pas de soi, et nous ne pouvons pas l'imposer non plus. C'est un processus qui s'inscrit dans la durée et qui s'appuie sur un travail de terrain ciblé et approprié. Il fait appel au dialogue et à l'élaboration d'une image de MSF qui soit cohérente. Une méconnaissance du contexte et de ses aspects culturels, tout comme une conduite professionnelle ou privée inadéquate, pourraient remettre en question la reconnaissance et l'action de MSF.

2.2 Relations avec l'environnement

Cette section traite de notre définition de l'environnement au sens le plus large. Il s'agit de tous les éléments qui le composent : humanitaire, politique, militaire, médical, civil, socio-culturel, environnemental, que ce soit aux niveaux local, régional, national ou international.

MSF doit identifier les acteurs à chacun de ces niveaux, la nature de leurs intérêts, ce qui les unit les uns aux autres et la manière dont ils peuvent influencer, en bien ou en mal, l'environnement sécuritaire dans lequel évolue MSF⁸. L'identification des acteurs contribuera à développer notre propre analyse de l'environnement.

Cette analyse permettra à MSF de définir sa position et de d'établir une stratégie qui lui permettra de se faire accepter. Elle nous permettra de déterminer le type de contact qu'il faut établir, le contenu des informations à échanger et le niveau de relation que nous voulons entretenir avec chacun de ces acteurs (partenariat, coopération, éloignement ou différenciation⁹).

⁶ Le «Country Policy Paper» et le plan d'action annuel font partis des documents qui définissent la mission dans un contexte donné.

⁷ Une première étape consiste à expliquer aux équipes le concept d'acceptation, ainsi que son lien avec la sécurité.

⁸ Celui-ci devrait être intégré, dans une certaine mesure, lors de la définition du programme.

⁹ Dans certains cas, des accords signés (protocoles d'entente, par exemple) ont une certaine importance puisqu'ils confèrent une reconnaissance officielle et un cadre de référence explicite. Cependant, les accords écrits ne revêtent pas partout la même importance (cas des communautés où est la parole d'honneur est en vigueur).

S'il faut analyser les changements modifiant le contexte de l'action de MSF, il convient de ne pas oublier que ceux-ci peuvent être le fait de la présence même de MSF ou bien de la conséquence de ses actions, ce qu'on ne saurait séparer de la compréhension du contexte¹⁰.

Des relations de qualité avec les acteurs clés de l'environnement de chaque mission aident à comprendre les enjeux contextuels des missions de MSF et de mesurer l'impact et la perception de la présence de MSF, notamment la connaissance, la compréhension et finalement l'acceptation de l'organisation par les tiers.

Il est important de se souvenir que ces relations évoluent avec le temps. Il est donc vital, dans un environnement qui se modifie sans cesse, d'évaluer en permanence les différents acteurs ainsi que nos relations avec eux.

Les réunions bilatérales, officielles ou informelles, l'organisation de séminaires ou d'ateliers, la distribution de documentation, etc., font partie des activités que nous pouvons mener pour accroître la notoriété de l'action MSF et établir un lien étroit avec les réseaux déjà en place.

Toutefois, quel que soit le niveau des relations, les explications données sur le rôle et la mission de MSF doivent toujours être basées sur le respect et la diplomatie. Le personnel de l'organisation doit maîtriser les valeurs, le mandat et la mission de MSF, ainsi que la meilleure manière de les communiquer.

2.3 Informations et analyse des risques

La collecte de l'information et son traitement sont indispensables pour permettre une analyse approfondie des risques. La diversité et la qualité des sources d'informations sont fondamentales dans la collecte de l'information. Se poser la question de la qualité de l'information¹¹, vérifier par recoupement, centraliser, faire la distinction entre les rumeurs et les faits et en hiérarchiser l'importance, constituent généralement la façon dont nous procédons pour traiter l'information. C'est le traitement adéquat et en temps utile de l'information qui permettra en dernier lieu d'identifier les indicateurs de risques que constituent certaines situations, lesquels doivent suggérer les changements dans le niveau de risque et donc le niveau de danger à l'égard de la sécurité du personnel.

Comme cela est mentionné ci-dessus, les contacts que nous instaurons avec notre environnement sont nos premiers informateurs¹². Le fait d'être à l'écoute des médias (presse, Internet et radio) est une autre source. La nature globale de certaines menaces contemporaines qui pèsent sur l'action humanitaire, l'économie politique et régionale des conflits et du banditisme nécessitent que nos sources d'informations et nos analyses dépassent les frontières nationales du contexte d'intervention¹³.

Tous les personnels sur le terrain, qu'ils soient expatriés ou nationaux, doivent acquérir le réflexe de collecter et transmettre les informations sur les questions de sécurité. Ils

¹⁰ Les interventions humanitaires ont souvent une incidence sur le contexte socio-politico-économique en raison de la politique de distribution ou du volume de l'aide apportée dans le pays.

¹¹ Une information pertinente se réfère à sa "valeur informative", sa précision et son authenticité.

¹² Réseau d'information / réunions de coordination et d'information / centralisation des informations sur la sécurité constituent les 3 niveaux de cette source d'information.

¹³ Les canaux utilisés pour recouper les informations de MSF doivent être renforcés entre CDM au niveau régional. Le siège et le RP doivent fournir des informations provenant des autres sections MSF, ainsi que des contacts instaurés avec le siège d'autres organisations.

doivent notamment être en alerte pour détecter les signes avant coureurs d'une détérioration de la situation¹⁴.

Dans le processus de collecte de l'information, le rôle actif que peut jouer le personnel national n'est pas à négliger en raison du fait qu'il connaît les codes culturels et qu'il est informé des événements qui se déroulent dans son environnement direct. Le personnel national est l'une des sources d'informations les plus précieuses et sa participation à la collecte de l'information et à son analyse doit être renforcée tout en gardant présent à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une des sources¹⁵.

Dans certains endroits, la collecte d'informations est très délicate et peut même être perçue comme un acte d'espionnage par quelques-uns des informateurs. En conséquence, il est important d'une part que le personnel soit conscient des dangers qu'implique la collecte d'informations, et d'autre part qu'il la fasse d'une manière qui suscite la confiance en expliquant toujours en premier lieu nos projets et nos activités médicales.

Le suivi et la localisation des incidents relatifs à la sécurité nous aideront à représenter la configuration des risques et des menaces, ainsi que les changements de dispositifs dans le temps. En tant qu'élément d'une analyse plus précise de la situation, la localisation des incidents est utile pour visualiser les zones géographiques concernées – ou susceptibles de l'être – en raison de conflits, violences et crimes.

Les exercices d'analyse de la situation et du risque visent à identifier et classer les risques les plus importants rencontrés par les équipes au cours de leurs activités¹⁶. Ils sont élaborés dans chaque projet, de manière continue, au niveau du terrain et doivent être régulièrement transmis au Responsable du programme au siège¹⁷. La discussion et le fait de partager l'interprétation de la situation enrichissent notre analyse et la pertinence des décisions que nous prenons.

Assurer la qualité de la communication est de la responsabilité de chacun au cours d'une mission. Une transmission claire et en temps utile de l'information aux responsables (RT, CDM, RP) est essentielle. Les coordinateurs traiteront et centraliseront les informations, élaboreront la base de l'analyse participative et sa diffusion ultérieure, tout en prenant les décisions et les mesures appropriées.

Le comportement des individus est une nouvelle fois crucial dans la collecte et le traitement de l'information, tel que l'empathie, l'écoute et l'attention portée aux aspects culturels et les risques qu'il peut engendrer. La transparence et la discrétion doivent être mises à égalité et la confidentialité des sources respectée dans la collecte et le traitement de l'information.

2.4 Les règles et procédures de sécurité

¹⁴ Il doit y avoir des instructions claires sur qui informe qui et comment, le type, la fréquence et la façon de répartir l'information. Les communications sur la sécurité faites oralement, qu'elles soient informatives ou décisionnelles, doivent être documentées par écrit.

¹⁵ Notre personnel national comprend et parle la langue régionale, il connaît les codes sociaux et le comportement social; il sait écouter et mieux comprendre les messages sous-jacents. Cependant, le personnel national faisant partie de la communauté dans laquelle il vit, il peut ne pas avoir le recul suffisant pour avoir un point de vue objectif. Dans des environnements où la violence est permanente, le seuil de dangerosité peut varier, étant donné que la violence fait partie de sa vie quotidienne. Dans les contextes de conflits ethniques, une attention particulière doit être portée sur la diversité des sources au sein du personnel national.

¹⁶ En se basant notamment sur l'historique des incidents liés à des conflits, des violences urbaines ou des questions de sécurité telles que des accidents de voitures, etc.

¹⁷ Les analyses du contexte et du risque doivent être rapportées annuellement dans le guide sécurité.

Les règles et procédures visent à réduire l'exposition des équipes à des risques identifiés liés à nos activités (comme par exemple limiter les transferts d'argent liquide, s'assurer que le personnel reste en dehors des zones interdites ou interdire les trajets par route lorsque lorsqu'il peut y avoir des terrains minés ou des vols à main armée fréquents, etc.).

Le guide sécurité de la mission reprend ces règles, procédures et responsabilités. Il est un outil essentiel qui s'efforce d'empêcher autant que faire se peut que les incidents liés à la sécurité ne se produisent. Par ailleurs, il prépare les équipes à répondre à tout incident. Le but ultime est de réduire les dommages que les individus ou les équipes pourraient subir à la suite d'un incident si néanmoins il se produisait (évacuation médicale, assurance, débriefing psychologique, etc.).

Le guide sécurité est propre à chaque contexte d'intervention¹⁸. Il est rédigé par l'équipe de coordination à qui il incombe également la responsabilité de garantir son respect, et doit être révisé en permanence à la lumière des événements¹⁹.

Les règles et procédures doivent être élaborées en tenant compte des lois et règlements locaux; elles doivent être claires, complètes mais aussi succinctes que possible et écrite dans une langue connue de tous.

Dans des contextes où plusieurs équipes de MSF interviennent, il est important que les règles de sécurité pour chacune d'entre elles ne comportent pas d'éléments contradictoires et soient mises en œuvre de manière harmonieuse. C'est le rôle des HoMs de garantir cette bonne entente basée sur une communication permanente et une analyse de la situation partagée par tous.

Les règles n'ont pas de valeur préventive en soi. Elles sont virtuelles tant qu'elles ne sont pas mises en œuvre, ce qui met encore une fois l'accent sur le rôle des "personnes" en rapport avec ce pilier de prévention des risques. Tout le personnel MSF est tenu de suivre scrupuleusement les consignes de sécurité afin d'éviter les risques inutiles et prévenir les comportements qui mettent en danger l'intégrité physique des personnes ou la mission²⁰.

2.5 Mesures de protection et identification de MSF

Comme indiqué ci-dessus, l'acceptation est la principale stratégie choisie par MSF pour développer sa politique de réduction des risques. Cependant, il ne s'agit pas de la seule et elle est toujours utilisée en association avec des mesures de protection afin de pouvoir faire face à tous types de menaces. Par exemple, dans des contextes où le crime organisé et le banditisme prévalent, et où les taux de criminalité sont élevés, les stratégies de protection seront renforcées étant donné qu'elles sont plus adaptées aux dangers auxquels nous devons faire face.

Par des mesures actives (t. q. des gardes) et passives (t. q. des bâtiments renforcés, des murs de protection et des systèmes d'alarme), MSF améliorera la protection des lieux de travail et de vie améliorant ainsi la sécurité de son personnel, de ses infrastructures et de ses opérations.

Etant donné que la protection vise à réduire notre exposition aux menaces et rendre plus difficiles les actes d'intrusion pour leurs auteurs, ces mesures couvrent un large éventail

¹⁸ Ce document doit fournir une analyse de la situation et du risque ayant pour finalité l'élaboration de stratégies liées à la prévention.

¹⁹ Une certaine attention doit être apportée afin de préciser les règles de sécurité pour les familles des expatrié(e)s et le personnel national délocalisé par MSF, et notamment en cas d'évacuations.

²⁰ Enfreindre ou violer ces règles peut conduire à un rapatriement immédiat et/ou à la résiliation du contrat. Par ailleurs, la responsabilité de MSF pourra être partiellement dérogée en cas de dommages, blessures ou décès du fait de la méconnaissance ou du non respect de ces règles.

de possibilités. Elles vont du choix de l'emplacement de nos bureaux et habitations et de leur type²¹, aux barrières, abris, pièces sécurisées, éclairages, zones résidentielles, moyens de lutte contre l'incendie, protections anti-déflagration pour les fenêtres, barricades de sacs de sable, etc.

Aucune de ces mesures n'offre cependant une garantie de sécurité absolue au cas où la situation empirerait.

Bien qu'aucune organisation humanitaire y compris MSF ne soit "à priori" protégée en raison de son mandat, l'identification de l'organisation pourrait avoir dans certaines circonstances des résultats positifs²².

Les moyens de permettre l'identification visuelle sont nombreux et doivent être utilisés systématiquement au cours de nos activités dans des environnements non sécurisés : badges, T-shirts et gilets, drapeaux et autocollants de différentes tailles, panneaux peints sur les bâtiments et bureaux. Leur utilisation est limitée aux sites du projet et à la durée des activités.

Cependant, en cas d'activités criminelles et de banditisme l'aspect visibilité doit être évité. Dans cette situation la vulnérabilité devient un facteur de risques et le personnel doit maintenir une présence discrète, en réduisant la prévisibilité de ses mouvements et en s'assurant qu'il devient plus difficile de nous atteindre en adoptant des mesures de protection²³.

2.6 Télécommunications

Des réseaux et équipements de télécommunications efficaces constituent un élément clef de la sécurité sur le terrain. Le matériel lui-même n'est pas un gage de sécurité, mais il joue un rôle essentiel en permettant de rassembler et transmettre des informations et demandes, de suivre nos mouvements sur le terrain, de prévenir d'autres personnes de la détérioration de la situation et de réagir devant toute crise pouvant survenir. Ainsi, il représente l'un des principaux moyens liés à la prévention et réduction des risques.

Aujourd'hui, MSF peut choisir parmi une large gamme de moyens de communications: systèmes radio HF et VHF, téléphones fixes et portables, réseaux de satellites et informatique, etc.²⁴. Le choix du système et la possession de systèmes de secours sont importants. Leur association garantit la permanence des moyens de communications.

Les formations sur l'utilisation des outils de communications ne doivent pas être sous-estimées et doivent être organisées régulièrement dans les bureaux ou sur le terrain. L'autre objectif est de connaître les procédures de communications, le type de messages que l'on peut ou non envoyé par un système de communication.

Tout utilisateur doit garder à l'esprit que toute communication, professionnel ou privé, peut être interceptée et écoutée. La sûreté des systèmes n'est qu'une question de degré ; aucun système n'offre une garantie absolue de confidentialité. Les autorités civiles et militaires sont généralement en mesure de surveiller les communications de

²¹ Les locaux de MSF doivent être éloignés des bâtiments officiels et des infrastructures militaires, dans des bâtiments non exposés et construits en dur si possible.

²² Cependant, en cas d'attaques au hasard frappant notamment les populations civiles, MSF n'est plus « protégée » par son statut et Son identification d'organisation humanitaire.

²³ Cependant, de telles mesures ne doivent pas faire oublier le sentiment de danger et de vulnérabilité (par ex. ne pas fermer les portes des locaux parce qu'il y a un garde)

²⁴ L'utilisation des équipements de télécommunications est soumise aux réglementations nationales et internationales. Dans la plupart des pays, il est impératif d'obtenir une licence et une attribution de fréquence.

MSF. De même, les autorités locales et les groupes armés sont parfois méfiants face à ces moyens de communications.

2.7 Transport

Dans toutes nos missions, l'entretien, la gestion et l'usage responsable des véhicules sont non seulement nécessaires à une utilisation efficace et rentable des moyens de transport, mais ils constituent également un élément vital de la sûreté et sécurité du personnel.

Tous les véhicules sur le terrain doivent être en bon état mécanique et dûment équipés. Il est important que les véhicules soient régulièrement entretenus afin d'en garantir la fiabilité et d'en diminuer les pannes.

Dans les zones à risques ou non, la sûreté des véhicules est un principe de base auquel tout le personnel doit adhérer. Les directives doivent comprendre les procédures de conduite en sécurité et les conditions préalables pour conduire.

L'ensemble du personnel doit parfaitement comprendre la position de MSF sur des sujets tels que la désignation du conducteur, le non-transport d'armes et de personnes n'appartenant pas à MSF, l'utilisation des véhicules de MSF en cas d'évacuation ou en dehors des heures de travail. Il est crucial de définir le rôle et les responsabilités des conducteurs quant aux véhicules et à la procédure de mouvement. Ils doivent être clairement communiqués et des réunions et formations doivent avoir lieu régulièrement.

L'organisation des trajets sur le terrain est une question en soi. La préparation et la planification constituent les clefs pour réussir des déplacements sûrs et pour permettre d'éviter des incidents de sécurité lors du voyage²⁵. Suite aux déplacements, il est également utile de procéder à une brève analyse avec les participants afin d'évoquer les problèmes et dangers rencontrés en vue d'améliorer les mesures préventives et comportements à adopter.

2.8 Personnalité et comportement

Bien que cette partie soit à la fin, elle n'en est pas de moindre importance. Au contraire, l'attitude et le comportement des personnes sont à l'origine de la plupart des problèmes de sécurité dans les missions. La crédibilité et l'acceptation de MSF dépendent également de la responsabilité et des actions de chaque individu représentant l'organisation.

L'image individuelle transmise au monde extérieur, l'apparence externe et le comportement sont des facteurs élémentaires dans toutes relations²⁶. Lors de relations personnelles ou professionnelles, le respect doit guider notre comportement si nous voulons être respectés en retour.

Un autre élément non négligeable consiste en la compréhension par le personnel de la culture dans laquelle il évolue. La connaissance de la langue locale, des valeurs, des

²⁵ Lors de la planification d'un voyage, les éléments suivants doivent être pris en compte : la connaissance de la région, l'étude du trajet, la vérification et la préparation des véhicules, la documentation requise sur la sécurité, les moyens de communications, les plans de secours, etc. Dans des cas spécifiques, la collecte d'information et l'établissement des contacts nécessaires, avant ou pendant une mission de terrain, entrent dans le cadre de la préparation.

²⁶ Une grande partie de la communication s'appuie sur l'aspect visuel, sur les signes du langage corporel. L'attitude et la manière de dire les choses comptent tout autant que ce qui est dit.

coutumes socioculturelles, des lois ainsi que des questions liées au genre (masc./fem.) permettent d'agir de façon cohérente avec l'environnement²⁷.

Tout personnel national et international doit éviter les attitudes condescendantes, les abus de pouvoir vis-à-vis de la population, de ses collègues ou concernant l'utilisation du matériel et des locaux de MSF. Le « Code de conduite », document signé par le personnel international, fait partie intégrante du cadre de réduction des risques. L'application de ces règles doit s'étendre à tout personnel national MSF.

La sécurité des équipes MSF, de ses biens et la bonne exécution de ses activités dépendent largement des aptitudes personnelles de chacun de ses membres. Les qualités recherchées incluent les compétences professionnelles et un sens aigu des responsabilités. Le respect, la compassion et la solidarité doivent toujours être au cœur des relations à la fois internes et externes.

Il incombe à chaque membre de maintenir un bien-être personnel et de garder des habitudes saines sur le terrain. Toute personne, en particulier celle en position hiérarchique, doit favoriser un climat de confiance dans la mission, en tenant compte des préoccupations et sentiments de chacun, dans un esprit d'ouverture et de tolérance. A long terme, tel est le meilleur moyen de renforcer l'esprit d'équipe et d'encourager le sens individuel des responsabilités.

Bien réagir face à une situation de crise dépend de notre capacité à garder notre calme et à gérer peur et stress. Néanmoins, certains d'entre nous connaissent la peur, le désespoir ou un pressentiment de mort. Face au danger, ces réactions courantes peuvent être utiles en nous prévenant de notre stress et en le régulant, tout comme elles peuvent conduire à un comportement inadapté. Si elles sont ignorées et refoulées, elles mènent à des prises de risques inutiles. Il est également dangereux d'être trop sûr de soi et de penser pouvoir gérer seul tous les risques.

Il convient également de prendre en compte les « conflits internes » survenant trop souvent lors de nos missions et provoquant des relations inappropriées et des comportements non-professionnels et parfois violents au sein de l'équipe. Ce type de situations conflictuelles est nuisible à tous, au climat de solidarité et à la bonne exécution de la gestion de la sécurité²⁸.

3. Mise en oeuvre de la politique de réduction des risques

3.1 Rôles et Responsabilités:

La gestion de la sécurité est une partie intégrante de la planification et de la conduite des opérations. Par conséquent, il est du ressort de la ligne hiérarchique opérationnelle de prendre les décisions et d'assumer les responsabilités. Par conséquent, les responsabilités afférentes à la gestion de la sécurité incombent au Responsable Programme (RP) au siège, au Chef De Mission (CDM) au niveau du pays et au Responsable Terrain (RT) au niveau du projet²⁹, le directeur des opérations étant le responsable global pour toutes les questions de sécurité de toute mission.

²⁷ Lorsque le milieu dans lequel nous travaillons semble « autoriser » des actes de mauvaise conduite, le personnel MSF ne doit pas pour autant les considérer comme acceptables ou faisant partie de la culture locale.

²⁸ Dans un contexte de sécurité difficile et s'il n'est pas possible d'y remédier rapidement, il est préférable que les parties concernées soient remplacées ou séparées.

²⁹ En cas de désaccord entre les différents niveaux de la ligne décisionnelle, le niveau hiérarchique supérieur peut invalider la décision prise par le niveau inférieur, uniquement pour adopter une position plus prudente. Tout désaccord est solutionné en remontant la réflexion/décision un niveau au-dessus dans la ligne (RT->HOM->RP->DO->DG)

Cela permet à l'équipe de terrain de prendre les décisions au jour le jour, basées notamment sur les problématiques de sécurité, mais dans un cadre opérationnel convenu (défini par le plan d'action annuel et le Country Policy Paper) et dans une situation de risque convenue (définie dans le guide sécurité) et en assurant un processus de discussion et de décision appropriée. Un tel fonctionnement, basé sur des responsabilités individuelles et professionnelles claires, permet à l'organisation d'assumer collectivement les décisions opérationnelles, particulièrement quand il y a un facteur de risque³⁰.

3.1.1. En Mission et sur le Terrain

Le CDM et le RT doivent pouvoir créer des synergies et un esprit d'équipe et développer un grand sens des responsabilités parmi leurs collègues et subordonnés, y compris en ce qui concerne la conformité aux procédures de sécurité. En plus de l'information courante sur l'analyse du contexte et du risque, les questions spécifiques de sécurité ou les menaces particulières à un moment donné doivent être échangées entre tous les membres de l'équipe³¹. Le soutien et l'implication active de l'équipe de coordination composée des coordinateurs médical, logistique (COTL) et administratif, sont également importants pour ces activités.

Les activités quotidiennes dans un contexte connu et bien établi doivent être effectuées selon les prévisions, sous la responsabilité et la supervision de l'équipe de coordination. Au cas où de nouvelles activités devraient être mises en oeuvre, ou en cas de changements contextuels notables pouvant impliquer la sécurité, l'équipe de coordination et le RP doivent arriver à une décision commune. Le RP doit être informé par écrit de toute décision de modification (augmentation ou diminution) des niveaux de risques. De même, tout incident remettant en cause la sécurité de l'équipe doit être rapporté, en premier lieu oralement puis par écrit, dans le délai le plus court possible suivant la ligne hiérarchique.

Le CDM peut déléguer une partie des tâches quotidiennes de gestion de sécurité au COTL³², mais la responsabilité elle-même ne peut pas être déléguée. Le CDM et le RT devraient également désigner un remplaçant³³ en cas d'absence et effectuer une répartition claire des tâches entre les responsabilités décisionnelles et la gestion quotidienne de la sécurité.

Tous les membres de l'équipe ont le devoir de participer aux activités liées à l'évaluation de l'environnement de sécurité y compris la collecte de l'information, les relations avec l'environnement, l'élaboration des procédures et des directives de sécurité et d'assurer leur bonne exécution. Le personnel national senior compétent doit systématiquement prendre part, avec l'équipe de coordination, aux processus de mise en commun de l'information, faire la balance entre les différentes priorités et les risques et s'assurer que les décisions sont prises et appliquées.

3.1.2 Au Niveau du Siège

La responsabilité relative à la réduction des risques et à la gestion de la sécurité incombe au Responsable Programme qui approuve les décisions prises par les équipes de terrain. Il oriente et approuve tous les documents liés à la gestion de réduction de risque (analyse de contexte et de risque, règles et procédures de sécurité, etc.). Le RP doit

³⁰ Cf. note 20 pour les limitations de responsabilité.

³¹ C'est seulement lorsque le personnel est informé des dangers auxquels il fait face, qu'il peut prendre la décision de rester ou de quitter la mission.

³² Le COTL a de toute façon un rôle essentiel dans la gestion de la sécurité : suivi des questions techniques (gestion des communications et des véhicules) et élaboration des procédures.

³³ Cette désignation doit être faite de telle sorte que tous les membres de l'équipe soient informés et la personne désignée légitimée.

impliquer les autres membres du desk dans le processus de réflexion et d'approbation. De même, il/elle doit informer à temps le Directeur des Opérations de tout incident de sécurité impliquant le personnel de MSF.

Il/elle a également la responsabilité de faire le lien avec les autres sièges des sections MSF et d'autres organismes internationaux afin d'alimenter les équipes de terrain avec des informations complémentaires et d'aider à l'analyse de la situation, particulièrement d'un point de vue régional et mondial.

Le Directeur des Opérations assume la responsabilité globale et finale de la conduite et de la gestion de toutes les opérations de terrain et par conséquent de la sécurité. Le Directeur Général et le conseil de l'Association sont régulièrement informés des changements de contexte opérationnel et sont invités à participer aux décisions institutionnelles.

3.1.3 Échange de l'information sur des questions de sécurité entre le terrain et le siège

Comme indiqué précédemment, la collecte et analyse de l'information qualitative ainsi que sa transmission opportune au sein de la ligne hiérarchique entre terrain et siège est essentielle pour assurer une gestion appropriée de la réduction de risque, mais également des incidents de sécurité.

Déroulement normal des activités

Au cours des activités de la mission, l'échange et le reporting des informations de sécurité est principalement effectué par le biais de 2 documents, le « rapport de situation » (ou « sitrep ») et le « suivi d'incidents ». Ce dernier est réalisé par les équipes de terrain, ce qui permet un suivi chronologique des principaux incidents de sécurité dans notre secteur d'activité³⁴.

Mise à jour spécifique de sécurité et informations sur les incidents critiques

Lorsque des modifications importantes surviennent dans le contexte d'intervention, l'information doit être échangée plus rapidement. Particulièrement, lorsqu'un incident critique en matière de sécurité se produit dans lequel MSF est directement impliquée, le CDM doit informer le RP dans le délai le plus court possible sous la forme d'un « rapport d'incident^{35,36} ». A son tour, le RP doit rapporter l'incident au Directeur des Opérations dans les plus brefs délais.

3.2 Recrutement, formation, briefing, évaluations

La mise en place d'une politique de ressources humaines claire et transparente est importante pour la gestion de la sécurité. A partir du moment où MSF recrute son

³⁴ Les documents "Sitrep" et "Suivi d'incident" sont normalement envoyés hebdomadairement depuis le terrain vers la capitale, et mensuellement depuis la mission vers Genève.

³⁵ Exemples d'incidents de sécurité:

- Accident entraînant la mort ou des blessures au sein des équipes,
- Tout acte de violence ou criminel à l'encontre des équipes MSF, des bénéficiaires/patients de MSF, ou des locaux MSF (kidnapping, arrestation, menace directe, agression, viol, intrusion par la force, vol à main armée, etc.).
- Situation où une équipe se trouve bloquée, dans une zone de forte insécurité et sans moyen d'évacuation.
- Tout changement contextuel entraînant une évacuation partielle ou complète de l'équipe
- Incidents similaires ciblant d'autres sections MSF dans des zones où MSF-CH est également présent.

³⁶ Dans un premier temps, le CDM informe Genève oralement (en premier lieu, le RP et s'il n'est pas joignable via le téléphone de garde ou directement le DIROP)

personnel (national ou international) jusqu'à la fin du contrat, la prise de conscience de la sécurité et de sa gestion ont besoin d'être traitées³⁷.

L'apport de briefings, formations et coaching est un vecteur fondamental pour inculquer la prise de conscience permanente des risques, assurer la constance des mesures de sécurité et transmettre à chacun la connaissance et les compétences nécessaires ainsi qu'un comportement adapté.

Le but ultime est d'améliorer les dispositifs de sécurité, tout en attirant l'attention de chacun sur les limites du mandat de MSF et d'empêcher une prise de risques qui outrepasseraient ces limites.

3.3 Réduction des risques et Témoignage/Advocacy

Parallèlement à apporter de l'aide médicale, l'organisation et ses volontaires s'engagent à témoigner de la situation des populations en danger. Ce type d'activités de « témoignage » (prise de parole publique, advocacy ou lobbying) peut également comporter des risques pour la population que nous voulons aider, le personnel de MSF ou l'action de MSF elle-même.

Par conséquent, et comme indiqué dans le document sur le concept de témoignage à MSF-Suisse³⁸, « avant de débiter une action de témoignage, il est nécessaire, au niveau du terrain comme au siège, d'effectuer une analyse de risque. A partir de ses conclusions, la balance peut être faite entre les risques supposés et les avantages de l'action. Il s'agit d'un processus de décision au cas par cas. »

Bien que le responsable terrain et le chef de mission soient les pionniers de cette activité, le positionnement général de MSF doit être connu et régulièrement communiqué au personnel.

Dans le cas d'une prise de parole ou d'un témoignage de dénonciation, cela implique un processus de consultation et d'approbation plus interactif entre la mission et le siège (le Responsable Programme et le Directeur Opérationnel) dans l'évaluation des risques et des implications possibles de sécurité, y compris ceux concernant d'autres sections MSF si elles sont présentes.

En cas de désaccord entre l'équipe de terrain et le siège, MSF en tant qu'organisation se réserve le droit de prendre la parole mais doit accorder le temps nécessaire au personnel en désaccord, y compris national, de se retirer du projet, préalablement à l'acte de témoignage.

³⁷ Il faut noter que les la terminaison de contrats et la fermeture de programmes requiert une attention particulière.

³⁸ Version finale, en date du 28 avril 2006, Unité de Réflexion sur les Enjeux et Pratiques dans l'Humanitaire.

LA LOGISTIQUE DANS LA POLITIQUE DE REDUCTION DES RISQUES

Mai 2007

I- Rôle et responsabilité de la logistique dans le cadre de la Politique de Réduction des Risques

Notre politique de réduction des risques est claire en ce qui concerne la responsabilité afférente à la gestion de la sécurité : **elle incombe au Responsable Programme au siège, au Chef de Mission au niveau du pays et au Responsable Terrain au niveau du projet.**

La logistique jouant un rôle spécifique dans la gestion de la sécu, il est utile de clarifier son articulation avec la ligne hiérarchique opérationnelle.

A- Rôle et responsabilité du COTL dans la gestion de la réduction des risques en mission

Dans le cadre de la gestion de la sécurité, le COTL a une responsabilité à 3 niveaux:

- En tant que responsable de la logistique, il a une responsabilité directe sur les aspects techniques de la politique de réduction des risques : transport, communication, protection, identification, et élaboration de la partie technique du security guideline et du plan évacuation.
- En tant que membre de la coordination, il collabore activement à la prise en compte des contraintes sécurité dans la mission et les projets.
- Comme chaque membre de l'équipe, il a une responsabilité individuelle par son attitude en mission, son professionnalisme dans son travail et la collecte et transmission au HOM d'information concernant la situation secu. Il connaît et applique le document de politique de réduction des risques de MSF-CH.

Note : Pour assumer ces responsabilités, il est important que le HOM maintienne un haut niveau d'information sécu auprès de l'ensemble de la coordination.

1. Gestion technique de réduction des risques (liée aux moyens techniques)

Transport et communication :

- Le COTL propose les règles et les moyens de transports et de communication à appliquer sur les projets. Le HOM les valide.
- Dans les contextes sensibles, c'est le HOM qui autorise les mouvements (feux rouges – feux verts)
- S'assure de la faisabilité technique et organisationnelle des règles sécu, en fonction des moyens/ressources de la mission.
- Forme le staff expat et national sur l'application et la compréhension des règles.
- S'assure de sa mise en œuvre et de l'application des règles et alerte le HOM en cas de problème.
- Responsable de la bonne utilisation du matériel, de sa maintenance et de son renouvellement.

Protection, identification :

- Le COTL propose au HOM le niveau de protection et d'identification des différents sites MSF sur les projets. Une fois validé par le HOM, le COTL est responsable de leur mise en œuvre. Idem concernant l'identification du staff (expat et national).
- Responsable des politiques concernant les « safety issues » (protection incendie et électrique, maîtrise des accès...) sur l'ensemble des sites du projet (maison, stock, pharmacie, cliniques ...)

Security Guideline :

- *Retranscrit les règles concernant les domaines ci-dessus dans le security guideline et les plans de contingence de la mission/projets. Son rôle est essentiel notamment concernant le plan évacuation (identification des différentes routes d'évacuation, gestion du matériel radio/logistique,...)*

2. Autres fonctions du COTL dans la gestion de la réduction des risques:

- Le COTL participe activement avec le HoM/RT, lors de la définition et de l'implémentation des projets, à la prise en compte de la sécurité à travers la mise en place d'un cadre de prévention des risques en mission et des moyens techniques nécessaires à son application.
- Le COTL sert de back-up en cas d'absence du HOM sauf s'il n'est pas la personne la plus adaptée pour cela. Ceci doit être validé par le RP à Genève. (idem pour le projet, le log peut servir de back-up au RT ; cela doit être validé par le HOM).
- En temps que membre de la coordination, en plus de la gestion technique, le COTL :
 - Assiste le HoM dans la mise en place, le suivi et l'application du cadre sécuritaire de la mission (analyse des risques, réseau de contacts, récolte d'informations)
 - Crée, avec le staff national qu'il supervise (notamment les chauffeurs) et son réseau de contacts (fournisseurs...), un environnement favorable pour une meilleure gestion de la sécurité : échange d'information, responsabilisation, écoute (notamment lorsqu'ils sont mal à l'aise sur certains mouvements...)

B- Rôle spécifique du RLO dans le cadre de la politique de réduction des risques

- En tant que membre du desk élargi, le RLO participe à la mise en place du cadre de gestion sécuritaire sur les différentes missions et, par son lien privilégié avec le COTL, participe au suivi et à l'analyse du contexte sécuritaire. Il assume collectivement avec les autres membres du desk le risque encouru en mission par nos équipes. Pour cela, il est régulièrement informé par le RP de l'évolution de la situation sécuritaire.
- Le desk (RP/ARP) lui délègue spécifiquement la responsabilité de la gestion technique de la sécurité (transport, télécommunication, protection,...), en lien avec le COTL. Notamment, il alerte obligatoirement le desk des dysfonctionnements ou inadéquation des moyens par rapport aux règles de sécurité ou de leur non-application. Il propose des solutions à ces problèmes et les fait valider par le RP.
- Le RLO, comme superviseur direct du COTL sur les projets, s'assure qu'il remplit ses fonctions.
- Il briefe l'ensemble du staff log sur la politique de prévention des risques, ses tâches spécifiques concernant les aspects techniques et son rôle attendu dans la gestion de la sécurité.
- En cas d'absence du RP, celui-ci informe le DO à qui il a délégué la responsabilité de la gestion de la sécurité des missions. En tant qu'adjoint du RP, l'ARP devrait normalement assumer cette responsabilité, le RLO étant une alternative privilégiée.

II- Bref résumé technique

Ce document apporte une vue d'ensemble, d'une manière pratique, des 3 piliers techniques de la politique de réduction des risques : mesures de protection et d'identification, télécommunication et transport. Il se réfère aux standards et aux pratiques d'MSF.

Les rôles et les responsabilités de la logistique s'étendent à plusieurs niveaux et sont assumés au niveau opérationnel par:

- Le logisticien de terrain au niveau du projet
- Le CoTI au niveau de la mission
- Le RLO (Responsable Logistique Opérationnel) au niveau du Desk

1- Mesures de Protection et d'identification (Pilier 5)

- Définie les mesures de protection et les niveaux de sécurité qui s'appliquent sur la mission (validé par le CdM)
- Favorise toutes **les mesures de protection passives**:
 - Identifications
 - Transport
 - Pas de personnes armées transportées dans les véhicules MSF
 - Insister sur la neutralité d'MSF
 - Communication avec l'équipe en interne
 - Plans et routes d'évacuation
 - Protection incendie...
- **Protection active** (gardes, escortes...)
 - Propose des règles et des moyens clairs pour assurer une protection active des biens, mais aussi des véhicules et des équipes transportées. Sauf pour des exceptions bien spécifiques, ceux sont des gardes non armées qui assurent la sécurité et le contrôle des biens et des personnes chez MSF.

► Identification des bâtiments, véhicules et du staff

| | |
|-----------------------------|---|
| Véhicule MSF | <ul style="list-style-type: none"> - Le standard MSF est un véhicule blanc avec un autocollant MSF et un numéro d'inventaire; - Cette norme peut être adapté uniquement pour des situations spécifiques et après validation du Desk et du Directeur des Opérations à GVA. - Dans des situations spécifiques, il sera conseillé de ne pas avoir d'identification (expliqué Durant le briefing à GVA ou/et en capitale) |
| Poste de Santé MS | <p>Devrait être sécurisé et bien identifié afin de faciliter le travail de l'équipe médicale et d'assurer la sécurité et les contrôles nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clôture autour du CDS avec une entrée/sortie et un accès pour les véhicules, sécurisé par un garde qui contrôle et filtrent les mouvements. - Bien identifier la structure avec des autocollants MSF et un autocollant "PAS D'ARME" à l'entrée. - Un mât avec un drapeau visible de loin - Afficher la Charte d'MSF à l'entrée en Français ou en Anglais ainsi que dans la langue locale |
| Bases et bureaux MSF | <p>La sécurité doit être adaptée au type de risque sur le projet,, à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des structures solides (briques/béton) si possible ou bien protégées (sac de sable...), dans un contexte de conflit. - Respecter une distance par rapport aux bâtiments officiels ou militaires afin de limiter l'exposition et de maintenir notre neutralité - Dans de zones où les bâtiments ne sont pas exposés et bien éclairés. - Clôturée et sécurisée par des gardes (il est possible d'utiliser une compagnie privée ou des gardes MSF) - Une chambre forte devrait être identifiée et adaptée pour |

| | |
|--|---|
| | <p>sécuriser l'équipe en cas d'une attaque ou de combats.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des mesures et des moyens de protection contre le feu devraient être en place - Dans des situations à risque, il est conseillé d'avoir une double porte afin d'améliorer le filtrage des visiteurs |
|--|---|

2- Télécommunications (Pilier 6)

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME EFFICACE de télécommunications qui permet à n'importe quel moment d'assurer des communications avec l'extérieur ou avec les autres membres de l'équipe.

► Type de communication

| | |
|--------------------------------------|---|
| Communications VOCALES | <ul style="list-style-type: none"> - HF - base & mobile (pour les véhicules en mouvement et le back-up sécu entre la base et la capitale) - VHF - base, mobile & handset (com. interne) - Communication satellite (communication à l'internationale et à l'intérieur de la mission) : Rbgan, bgan, Thuraya, Mini M - GSM & LIGNES FIXES (ne pas utiliser pour la gestion de la sécurité, seulement pour des communications quotidiennes dans des contextes spécifiques) |
| Communications D'INFORMATIONS | <ul style="list-style-type: none"> - HF - Communication satellite (Rbgan, Thuraya, Mini M, V.Sat) - FAX / INTERNET – pas pour des communications sur la sécurité |

► Standards de communication MSF

| | |
|-------------------------------------|--|
| Dans une situation NORMALE | <ul style="list-style-type: none"> - Communication Vocales/Informations: systématique - Lignes fixes / GSM / SAT (dépends des installations) - Radio HF est préférée - Radio VHF selon le contexte et les besoins |
| Dans une situation DIFFICILE | <ul style="list-style-type: none"> - Communication Vocales/Informations: systématique - Lignes fixes / GSM (pas pour la sécurité) - SAT = systématique - Radio HF = systématique - Radio VHF = systématique |

► Documents et informations essentiels pour faciliter les communications

| | |
|---------------------------------|--|
| POUR TOUS LES EXPATS | <ul style="list-style-type: none"> - Liste des contacts de la mission et des contacts d'urgence- MISE A JOUR!! - Briefing sur les systèmes de communication et les procédures - Formation sur l'utilisation des différents systèmes |
| RADIO & SALLE DE COM | <ul style="list-style-type: none"> - Liste des contacts de la mission et des contacts d'urgence- MISE A JOUR!! - Alphabet Radio - Cartes avec localisation des activités / check points etc.... - Guide de communication - Radio & COMS logbook - Montre murale - Liste des fréquences et des codes d'appel |
| VEHICULES | <ul style="list-style-type: none"> - Liste des contacts de la mission et des contacts d'urgence- MISE A JOUR!! - Alphabet Radio - Cartes avec localisation des activités / check points etc.... - Liste des fréquences et des codes d'appel |
| MAISON DES | <ul style="list-style-type: none"> - Liste des contacts de la mission et des contacts d'urgence- MISE A JOUR!! |

| | |
|----------------|---|
| EQUIPES | A JOUR!! - Alphabet Radio - Liste des fréquences et des codes d'appel |
|----------------|---|

► **Former et briefier l'équipe sur l'utilisation des différents systèmes de communication**

| | |
|-------------------------|---|
| COMS SAT | - Très bonne qualité de com– Voie directe/ coms d'informations - Plus difficile à surveiller que la ligne fixe / GSM - Signal sat peut être contrôlé (ex. Crise au Liban = Signal Thuraya coupé par les USA) - Pas de garantie de confidentialité |
| RADIO VHF | - Courte distance (10 Km) - Des obstacles peuvent obstruer le signal. Peut nécessiter des répéteurs en milieu urbain. - Communication en plein air |
| RADIO HF | - Moyenne / longue distance (à travers le monde) - Le signal n'est pas trop détérioré par les obstacles mais peut l'être par le temps/ l'électricité, etc... - Communication en plein air |
| LIGNE FIXE / GSM | - Peu fiable lors de désastre/ période d'instabilités - Peut facilement être contrôlé - PAS POUR LA GESTION DE LA SECURITE ! |

► **Fiabilité des moyens de communication et informations sensibles.**

- Coms radio = coms de plein air = PAS D'INFORMATIONS SENSIBLES
- Planification de contacts réguliers dans le guide de communication ou/et dans le guide de sécurité décrivant les différents niveaux de sécurité.
- Toujours vous identifier et demander à votre interlocuteur de faire de même
- Utiliser des phrases courtes et l'alphabet international pour la radio quand il est nécessaire d'épeler des noms.
- Préparer son message avant la communication et être prêt à recevoir un message
- Utiliser des codes pour simplifier la communication si nécessaires (pas pour cacher des informations)
- Eviter les discussions d'argent à la radio
- Tenir un registre de toutes les communications dans la logbook radio et transmettre le message au destinataire final.
- Toujours confirmer la date du prochain contact avant de raccrocher
- **CAFE = Collecter Analyser Formuler Emettre**
- S'ASSURER de la bonne utilisation et maintenance des équipements de communication

3- Transport (Pilier 7)

Pour garantir la disponibilité des véhicules pour l'ensemble des membres de l'équipe sous la responsabilité d'MSF afin de se rendre dans un endroit sûr en cas d'incident sécu.

- S'assurer que le minimum d'outils de sécu est en place dans chaque véhicule (ceinture de sécurité, kit de premiers soins, coms, gilet de sauvetage...)
- Le COTL propose les règles de transport et de mouvement au CdM qui les valide (le CdM reste le responsable pour autoriser les mouvements : ex. feu vert/rouge)
- S'assurer que les chauffeurs sont formés

- Examiner toutes les alternatives de transport et d'itinéraire, faire une liste des priorités et de différentes options (différentes routes, piste d'atterrissage, chemin, port, rivières...)

Dans des contextes instables ou isolés:

- Toujours maintenir un stock de fuel d'urgence et toujours avoir le stock minimum de pièces de rechange (véritable) dans le stock comme définie dans la feuille de commande Toyota.
- Parker le véhicule dans le sens de la sortie

► **Mouvements sur la ROUTE:**

- 1 voiture = 1 chauffeur (en général employé localement)
- les expatriés ne sont pas autorisés à conduire sauf dans des conditions bien spécifiques accordées par le CdM. Dans de tels cas les expatriés prennent la totale responsabilité en cas d'accident/incident.
- Seul le staff d'MSF ou les passagers en liens avec nos activités peuvent être transportés sans quoi une décharge de responsabilité doit être signée
- Les passagers et le chauffeur doivent porter la ceinture de sécurité
- Le transport de passagers à l'arrière d'un pick-up est interdit.
- L'utilisation de motos est interdite

► **Equipe minimum des véhicules**

| | |
|--|--|
| <p>En une situation NORMALE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Copie des documents (Charte MSF, permis de conduire, assurance, carte grise...) • Kit de premier soin • Outils pour le chauffeur • 1 roue de secours • radio HF (tous les Land Cruiser Hard top = en discussion) • carte de la route, liste des contacts (radio, téléphones) |
| <p>En situation DIFFICILE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Copie des documents (Charte MSF, permis de conduire, assurance, carte grise...) • Kit de premier soin • Outils pour le chauffeur • 1 roue de secours • radio HF (tous les Land Cruiser Hard top = en discussion) • carte de la route, liste des contacts (radio, telephones) • Malle d'urgence lors d'un long voyage avec la présence d'une personne médicale dans la voiture • radio VHF • une 2ème roué de secours (selon le contexte) • Eau et une ration de nourriture d'urgence (long voyage dans des conditions difficiles) • Kit de réparation de la voiture/ kit de réparation de pneu |

► **Sécurité lors de déplacements AERIEN (voir l'annexe ci-dessous)**

- **La CELLULE AVION (Bordeaux) peut apporter des évaluations sur les compagnies aériennes avec des recommandations sur leur utilisation**
- La validation des recommandations, ou le fait de les outrepasser (ex. situation d'urgence comme une évacuation médicale...) est faite par le RP
- Une distinction doit être faite entre le transport de **personnes et de cargo**
- Les critères de validation vont être: type d'avion, qualité et régularité des maintenances, l'équipage, l'assurance, règlements internationaux, etc....
- Lorsque/si le contexte change (nouvelles compagnies, etc.) une nouvelle évaluation par la cellule avion sera demandée.

- La liste des compagnies aériennes validées doit faire partie du guide sécu

► **Plan d'évacuation**

La logistique propose les moyens, l'itinéraire et les procédures d'évacuation au CdM pour validation.

Annexe: Sécurité aérienne – voler avec des compagnies qui sont sur la liste noire
Genève, 10 janvier 2006.

Pour des raisons opérationnelles, nos équipes voyagent fréquemment de la capitale vers les sites des projets avec des compagnies privées ou nationales. Certaines de ces compagnies apparaissent comme étant de qualité douteuse et peuvent même être mises sur une liste noire par les organisations professionnelles d'aviation.

Le staff d'MSF-CH n'est pas autorisé à utiliser les compagnies suivantes:

- **Celles sur la liste noire du ICAO (International Civil Aviation Organisation aviation) ou de sociétés civiles d'aviations de pays développés;**
- **Celles dont la "cellule avion d'MSF" déconseille d'utiliser;**
- **Celles connues dans le pays de la mission, comme étant de qualité douteuse.**

Cependant, des exceptions peuvent être faites sous certaines conditions très strictes, et seulement pour des raisons opérationnelles :

- La logistique (CoTL ou log capitale) avec le CdM vont examiner tous les moyens de transport disponibles (voiture, bus, bateau...) et vont identifier des aéroports ainsi que des compagnies aériennes alternatifs, et présenter toutes les possibilités au CdM et aux autres membre de l'équipe de coordination.
- Le CdM avec l'équipe de coordination vont réfléchir sur les besoins de transport: qui, quand, la durée, la fréquence en s'assurant que le transport par les airs est la seule option envisageable liée à des besoins opérationnels cruciaux.
Remarque: sur des projets réguliers, des contraintes de temps ou des moyens financiers ne devraient pas être considérés comme une raison valide pour remettre en cause la sécurité de l'équipe.
- Le CdM va présenter les différentes alternatives discutées au niveau de la mission et va proposer une solution appropriée au Desk au siège. Si aucune solution adéquate n'est trouvée, le CdM va demander à son RP l'autorisation d'utiliser une des compagnies qui sont sur la liste noire.
- Le RP & RLO vont discuter la proposition et le RP va revenir avec une décision.
- Le RP fourni une autorisation écrite à la mission pour pouvoir voler avec cette compagnie.
- Le Desk va informer le Dirop et le responsable des RH
- Le département RH va informer tous les expats qui se rendent dans ce pays pour s'assurer qu'ils sont avertis des risques.

Sur le terrain, faisant partie de ses responsabilités, c'est le CdM en collaboration avec le CoTL qui s'assure que la situation par rapport aux compagnies aériennes est Claire, mise à jour d'une manière régulière et ceci en prenant en compte les besoins et la fréquence des transports ainsi que les changements des besoins opérationnels.

La problématique de voyager avec les compagnies nationales ou privées devra systématiquement faire partie intégrante du guide sécu de la mission.

Chapitre 2:

GUIDE DE SECURITE

Table des matières / Chapitre 2 :

| | |
|---|-------------|
| 1. Format du guide sécurité | p.37 |
| 2. Plan de contingence | p.47 |
| 3. Annexe : document d'explication de l'évaluation des risques | p.61 |

Introduction :

Le guide de sécurité est une description détaillée de la gestion de la sécurité sur chaque projet : analyse des risques, stratégies de sécurité, règles, procédures et responsabilités. C'est la responsabilité du Chef de Mission de coordonner son élaboration et de s'assurer qu'il soit en place dans chaque zone où on intervient.

Un format de guide sécurité, en lien avec la politique de réduction des risques, a été validé en janvier 2007. Il est composé de 4 documents :

- Une partie principale qui liste tous les problèmes sécuritaires auxquels on doit répondre sur le terrain.
- Un outil d'identification et de classification des risques (avec un exemple pour l'illustrer).
- Un outil qui permet d'élaborer les principales mesures de réduction des risques ainsi que les procédures pour y faire face et qui doivent être mises en place sur le terrain, ceci pour les risques moyens/élevés (avec un exemple).
- Un format standard du niveau des risques qui doit être adapté à chaque mission.

En plus de cela, ce chapitre inclus :

- Une liste générique de plans de contingence.
- Un document explicatif en rapport à l'évaluation et à l'analyse des risques.

Sur le CD-ROM : DOCUMENTS DE REFERENCE SECU/ 02 Guide de sécurité/...

→ FORMATS guide de secu 09Fev07.zip

→ Plan de contingence 14Mai07.doc

→ Analyse des risques-Document d'explication.doc

Format du guide de sécurité

MSF-CH, février 2007.

Objectifs d'un guide de sécurité:

- A- Garantir une connaissance commune entre l'équipe de terrain et la coordination sur la situation sécuritaire, la gestion, les stratégies, les règles et procédures en place sur chaque projet (en accord avec la nouvelle politique de réduction des risques).
- B- Assurer entre le RP/Desk et le chef de mission/coordination une compréhension et une acceptation commune des risques encourus par notre personnel ainsi que les procédures pour réduire notre exposition.

Responsabilités:

- C'est la **responsabilité du Chef de Mission** de coordonner l'élaboration du guide de sécurité et de s'assurer qu'il est mis en place et suivi dans toutes les locations où MSF intervient.
- Le guide de sécurité doit être **validé par le RP**.
- Le RP et le Chef de Mission doivent se mettre d'accord sur la fréquence de la mise à jour du guide.

Résumé des principales règles et procédures

Il est recommandé que le Chef de Mission face un résumé de 1 à 2 pages maximum du guide avec les principales informations sur la sécurité. Cela va permettre à chaque staff d'agir d'une manière autonome et responsable dans un contexte précis. Ce document décrit les principales règles en place, les comportements à respecter dans des endroits spécifiques, le niveau actuel de sécurité ainsi que la liste des principaux contacts. Il pourra se révéler un très bon outil lors du briefing car il peut être facilement mis à jour, présenté et remis au personnel expatrié et au staff clé national tant au niveau du terrain que du siège.

Recommandations pour l'élaboration du guide:

- Essayer d'avoir un document le plus **clair et concret possible**. Il faut éviter de surcharger le guide sécu avec des commentaires généraux sur la sécurité. Pour cette partie, il faut se référer à la politique de réduction des risques de MSF-CH qui apportent des informations plus générales.
- Démarrer l'élaboration du guide par un **exercice d'analyse des risques participatif** sur le terrain en utilisant le chef de mission et le RT comme facilitateurs.
- En se basant sur cet exercice, un petit groupe de personnes ayant des responsabilités par rapport à la sécurité sur la mission (Chef de Mission, RT, COTL, personnel national clé...) va définir les **stratégies et approches** pour la mise en place des activités, en prenant un minimum de risques sécuritaires. A ce stade, vous pouvez partager avec le **Desk à Genève**, les résultats sur **l'analyse des risques et l'élaboration des stratégies d'intervention**.
- Le coordinateur logistique propose les règles liées aux principaux **domaines techniques** (transport, communication, protection, identification). Le Chef de Mission les valide et compile un **premier guide** par site qui sera alors revu par les autres membres de la coordination et les personnes clés du projet.
- Le Chef de Mission approuve ce premier guide et l'envoi au Desk et au Responsable de Programme pour validation. Le Responsable de Programme devra compiler les commentaires du Desk et les faire parvenir au Chef de Mission.

1. Introduction (1/2 page)

Courte explication sur le but du guide sécu.

Quelques rappels pour le staff comme: le guide doit être disponible dans chaque bureau et maison MSF. Le non-respect des règles peut conduire à une rupture du contrat de

travail. Responsabilité individuelle dans le cas de non-respect des lois en vigueur dans le pays, ...
Définir qui du staff national a accès au guide sécu, ...

2. Vue d'ensemble de la situation sécuritaire (1/2 page max)

Très courte analyse sur la sécurité d'une manière générale et sur les problèmes sécuritaires spécifiques dans les zones où intervient MSF. Comme cette partie va être très vite obsolète, elle doit contenir seulement les informations basiques comme la nature des violences (Instabilité politique et économique, tensions religieuses et ethniques, dynamiques des conflits et belligérants, nature des activités criminelles, risques environnementaux...), les auteurs des crimes, les régions affectées...

3. Historique: principaux événements et incidents liés à la sécurité (1/2 à 1 page max)

- Bref résumé du contexte sécuritaire récent en incluant tout événement significatif qui a pu alimenter les tensions ou les conflits, ainsi que tous facteurs qui ont contribué à l'insécurité ou à des tensions particulières dans le pays, notamment ceux ayant une influence sur l'intervention humanitaire.

- Faire la liste des principaux incidents sécuritaires et particulièrement ceux dont MSF a été la victime (2 dernières années) – Mettre en annexe si c'est trop long

4. Principaux acteurs et groupes (1/2 page)

Faire la liste des principaux groupes et acteurs qui ont un impact (négatif ou positif) sur l'environnement sécuritaire comme par exemple des acteurs/parties politiques, autorités nationales et locales, forces de sécurité, rebelles et groupes de guérilla ou groupes communautaires. Si elles sont disponibles, donner des informations de base sur les structures des groupes, leurs intentions, leur cohésion, les relations avec les autres acteurs, leur identité, leur zone de contrôle ou d'opération...

5. Analyse des risques (1 to 2 pages max.)

Cette section détaille les principales menaces qui pèsent sur la sécurité d'MSF (et sûreté), en mettant en avant le degré auquel chaque staff, MSF ou d'autres agences humanitaires en général, sont exposés ou vulnérables à ces menaces. Une classification des événements à risque (faible – moyen – important) et leur degré d'impact sur la sécurité devra être présentée dans 2 sections distinctes:

- Risques liés au fonctionnement interne de la mission (ex. mouvement et voyage, gestion de l'argent, attitude du staff, activités,...)
- Risques liés au contexte d'intervention (conflit, violence urbaine, activités criminelles...)

Il est très utile de différencier les risques qui sont spécifiques à certaines locations.

Cf. Annexe 1: Identification et classification des risques

Pour des risques clairement identifiés (niveau moyen/important), la section doit présenter des procédures adaptées au cas où notre staff y est directement confronté. Quand c'est possible, ces procédures doivent identifier à la fois les réactions des personnes qui y font face (ex. Quelle est la meilleure réaction si je me fais kidnapper) et les réactions des équipes qui vont gérer les situations après coup (ex. Comment réagir si un collègue se fait kidnapper ?).

Cf. Annexe 2: Procédures et mesures de gestion des risques

6. Stratégies et principales mesures de gestion des risques (1 page max)

Cette partie doit identifier la stratégie globale de gestion de la sécurité (et sûreté) qui va être utilisée pour réduire les risques d'insécurité qui existent déjà. La stratégie de réduction des risques d'MSF est une bonne base pour développer une telle approche, en

identifiant et développant une stratégie spécifique pour chacun des 8 piliers (1.Acceptation, 2.Relation avec l'environnement, 3.Information et analyse des risques, 4.Procédures de sécurité, 5.Transport, 6.Communication, 7.Protection des sites et identification, 8.Attitude et comportement du staff)

Les piliers 4,5,6 et 7 devraient être repris en détail dans la section 8.

Cf. Politique de réduction des risques d'MSF-CH

7. Rôles et responsabilité en matière de sécurité – Flux de l'information sur la sécurité (1/2 page max)

Rappeler clairement les échelles de sécurité comme spécifiées dans la politique de réduction des risques: responsabilités générales du RT, du Chef de Mission, du RP au niveau du terrain/mission et au niveau du siège

Définir les responsabilités et obligations du reste du staff en relation avec la sécurité et les procédures sécuritaires : qui est responsable quand le Chef de Mission ou le RT est absent (avoir un système de back-up), rôle du COTL (pour les problèmes techniques) et du FINOP (gestion de l'argent), responsabilité individuelle et responsabilité d'équipe, implication du staff National...

Cette partie doit aussi inclure les informations sur l'organisation des briefings et des réunions sécu,...

Rappeler le type, la fréquence et l'instant pour les échanges d'informations sur la sécurité à l'intérieur de l'équipe et entre la coordination et le desk: Sitrep/Matrice de suivi sur la sécurité/Rapports d'incidents. Définir en plus toutes les spécificités liées au projet/mission sur la gestion de l'information.

Cf. Politique de réduction des risques MSF-CH

8. Règles de sécurité standards et mesures de protection

8.1 Attitude et comportement du staff (applicable dans sa totalité pour le staff international et ses dépendants, et applicable en partie pour le staff national) – incluant des guides sur les comportements et attitudes ex. qu'est-ce que l'on peut faire et ne peut pas faire ; quel vêtement porter ; règles et coutumes locales, identification personnel, endroits à éviter, couvre-feu, mesures pour éviter certaines menaces, politique sur la prise de photos, gestion du stress, visite de personne externe sur la mission, politique de vacances...

Si le contexte le nécessite, expliquer comment réagir face aux médias.

8.2 Communication – incluant les moyens de communication sur le projet, ainsi que les protocoles et les procédures pour leur utilisation ex. réseau de communication, protocoles d'utilisation des radios, communication sécurisée et sensible, procédures en cas de perte de contact avec une équipe...

8.3 Déplacement des véhicules et mouvements – incluant toutes les procédures associées à l'utilisation des véhicules et aux déplacements du staff ex. responsabilité du chauffeur, règles d'utilisation des véhicules par les expats, documents associés aux déplacements, règles concernant les passagers, procédures de communication lors des déplacements, équipement et approvisionnement, identification et visibilité, procédures aux check points, utilisation des transports publics, règles lors d'une panne ou d'un accident avec un véhicule, etc...

8.4 Identification et protection des sites - incluant:

- Problèmes de sécurité et mesures de sûreté liées à tous les bureaux, maisons, stocks et tous les sites de terrain (cliniques, hôpitaux), périmètre de sécurité, gardiens, procédures d'accès des personnes externes, abris et safe rooms, heures d'ouvertures des bureaux, système d'alarme, sécurité incendie, protection des données informatiques....etc.

- Identification des membres de l'équipe et identification des sites et véhicules

8.5 Sécurité financière – incluant des procédures qui régulent les mouvements et le stockage d'argent. Doit être également inclus la gestion de l'argent et des valeurs des expats.

8.6 Santé et bien-être du staff – incluant les risques sanitaires liés au pays et au contexte et les précautions nécessaires sur la prévention des maladies et des accidents; responsabilité du staff en matière de santé, responsabilité individuelle, gestion du stress...

8.7 Rapport d'incident – incluant les procédures et responsabilités sur les rapports des incidents liés à la sécurité ex. type d'incident nécessitant un rapport, format et procédure à suivre pour rédiger un rapport...

9. Niveaux de risques et indicateurs de sécurité

Définir les différents niveaux de sécurité incluant les indicateurs pour passer d'un niveau à l'autre ainsi que les procédures en cas d'incident.

Cf. Annexe 3: Indicateur et niveaux de risques – Format Standard

10. Annexes: liste de contacts, cartes et plan d'évacuation

Cette partie doit inclure des informations supplémentaires qui vont aider le staff à mettre en place les mesures de sécurité, ainsi que des guides pour permettre de répondre à des situations de crise, spécialement lorsqu'il y a de fortes probabilités d'évacuer ou de délocaliser le staff, d'urgence médicale, de kidnapping ou de prise d'otage, désastres naturels...

10.1 Liste de contacts - liste avec les informations sur les personnes clés, les numéros de téléphone d'autres ONG ou agences humanitaires, la fréquence des radios, etc...

10.2 Carte - nationale, de la sous-région avec la localisation des sites d'intervention du projet, les pistes d'atterrissage, les frontières, les zones à risque, etc...

10.3 Plan d'évacuation – incluant le processus de la prise de décision; critères d'évacuation; routes d'évacuation ; procédures de communication, tâches administratives ; les équipements et approvisionnements ; les check-lists, etc...

10.4 Plan en cas d'urgence médicale – incluant les rôles et responsabilités; structures médicales d'accueil; procédures d'évacuation médicale ; transport, etc...

10.5 Autres plans en cas d'incidents – ces derniers vont dépendre des risques identifiés (ex. Zones minée, zone après un désastre naturel,...)

ANNEXE 1: IDENTIFICATION ET CLASSEMENT DES RISQUES

Mission:

Projet:

1. Menaces externes liées au contexte opérationnel

| 1. Menaces externes liées au contexte opérationnel | | | Classement | |
|--|----------------------------|--------------------|-------------|--------|
| MENACE | VULNERABILITE / EXPOSITION | RISQUE/CONSEQUENCE | Probabilité | Impact |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2. Menaces internes liées au fonctionnement de la mission

| 2. Menaces internes liées au fonctionnement de la mission | | | Classement | |
|---|----------------------------|--------------------|-------------|--------|
| MENACE | VULNERABILITE / EXPOSITION | RISQUE/CONSEQUENCE | Probabilité | Impact |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

MENACE:

Le danger identifié

VULNERABILITE / EXPOSITION:

Présence d'MSF / activité, mesures de sécurité en place ou non, modification du contexte, évènements récents contre MSF ou d'autres ONGs

RISQUE:

Les conséquences des menaces sur les activités d'MSF et sur le staff (Risque = Menace x Exposition)

PROBABILITE:

FAIBLE / MOYEN / ELEVEE

IMPACT:

FAIBLE (pas d'interruption d'activité, stress),
MOYEN (activités suspendues, stress),

ELEVE (blessés, évacuation partielle, stress, etc.),
CRITIQUE (blessés ou morts, évacuation, impact humanitaire, cellule de crise)

Annexe 1: IDENTIFICATION ET CLASSEMENT DES RISQUES - EXEMPLES

Mission/Projet:

1. Menaces externes liées au contexte opérationnel

| MENACE | VULNERABILITE / EXPOSITION | RISQUE/CONSEQUENCE | Classification | |
|--|---|---|----------------|----------|
| | | | Probabilité | Impact |
| Cambriolage, vol, pillage, guet-apens, braquage de voiture, barrage de route, etc. | Mission, mandat, pression interne (activités pour sauver des vies), gestion de la sécurité insuffisante | Blessures du staff | Faible | Faible |
| Coups de feu, tirs croisés, bombardement, tireurs embusqués, mines, UXO, etc... | Mouvement du staff (location, heure), vulnérabilité des bâtiments et des sites MSF | Restriction des activités | Moyen | Moyen |
| Extorsion, menace de mort, violence sexuelle, meurtre... | Manque de compétences/manque d'expérience du staff, attitude et comportement des équipes, gestion du stress | Fermeture ou suspension du programme, expulsion | Élevé | Élevé |
| Kidnapping, arrestation, situation de prise d'otage... | Moyen de transport et de communication, mesures et règles non respectées | Evacuation de l'équipe (partielle ou totale) | | Critique |
| Emeutes, augmentation des tensions, généralisation des violences, crise politique, augmentation des incidents sécuritaires avec d'autres agences, etc... | Qualité de l'information, analyse du contexte, des risques et de la perception d'MSF: confusion avec d'autres agences (govt, UN, USA, etc), projet à destination que d'une des parties en conflit, coordination par UN/INGO | Endommager la réputation MSF | | |
| Naturel (tremblement de terre, inondation, ouragan, etc.) et Technologique (marée noire, contamination) Désastres | Modification du contexte et de l'environnement sécuritaire, opérations militaires, options d'évacuations ou d'hibernations limitées | | | |
| Autres... | Nationalité, ethnie, genre, sensibilité culturelle, formation, etc... | | | |

2. Menaces internes liées au fonctionnement de la mission

| MENACE | VULNERABILITE / EXPOSITION | RISQUE/CONSEQUENCE | Classification | |
|--|--|------------------------------|----------------|----------|
| | | | Probabilité | Impact |
| Cambriolage, vol, fraude, braquage de voiture, etc... | Gestion du staff, équipe inexpérimentée, staff insatisfait, abus de pouvoir, mauvais management, manque d'information/ briefing... | Blessures du staff | Faible | Faible |
| Autorités hostiles, réaction hostile de personnes individuelles ou de la communauté, actions spécifiques contre les organisations humanitaires | Déplacement des équipes, gestion de l'argent et des valeurs, sensibilité culturelle, manque de règles et de procédures, formation... | | | |
| Grèves, menaces de mort et menaces physiques du staff | Management, location & protection des sites MSF, ... | Perdre/endommager des biens | Moyen | Moyen |
| Accident de voiture ou de transport, avion, etc | Moyen de transport et de communication, ... | Endommager la réputation MSF | Elevé | Elevé |
| Mauvaise gestion de la sécurité, non respect des règles... (lié au comportement du staff) | Confusion avec d'autres organismes (govt, UN, etc) | Impact sur les activités | | Critique |
| Maladie, accident de travail, stress, exposition au sang, feu, etc (lié à la santé/sécurité) | Politique d'avortement d'MSF Etc... | | | |

ANNEXE 2 : PROCEDURES ET MESURES DE GESTION DES RISQUES

Mission:

Projet:

| MENACE | MESURES DE REDUCTION DES RISQUES A METTRE EN PLACE | PROCEDURES DE REPONSE (AU CAS OU LA MENACE SE MATERIALISE) |
|---------------|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ANNEXE 2 : PROCEDURES ET MESURES DE GESTION DES RISQUES

Mission:

Projet:

| MENACE : seulement celle avec un niveau moyen/élevé | MESURES DE REDUCTION DES RISQUES : Lister les principales mesures qui seront détailler dans la partie 8 du guide (règles de sécurité standards et mesures de protection) | PROCEDURES DE REPONSE MISES EN PLACE : - Plan de sécurité à mettre en oeuvre pour répondre à un incident lié à une menace spécifique - La formation et l'information minimum à apporter au staff exposé à des menaces spécifiques |
|---|---|---|
| Guet-apens avec des hommes en arme | <ul style="list-style-type: none"> - Régulations des déplacements (destination, temps de trajet, feu-vert...) - Contrôle systématique des informations - Identification des véhicules et du staff - Briefing du staff - Etc... | <ul style="list-style-type: none"> - Equipe restante : qui doit-on contacter en priorité, quelle assistance doit être apportée (déplacement vers le lieu de l'incident,...) - Equipe victime de l'incident: que doit-on faire en cas de guet-apens (comment réagir vis à vis des attaquants, rôle du staff national/chauffeur, communication avec la base...) |
| Cambriolage Bureau/Maison | <ul style="list-style-type: none"> - Protection & identification/visibilité des sites - Règlement des gardes - Politique de gestion de l'argent et des biens - Etc... | <ul style="list-style-type: none"> - Suivi au niveau de la police et de l'administration - Responsabilité individuelle par rapport à celle de l'organisation en cas de perte de biens - Etc... |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ANNEXE 3: Indicateurs et niveaux de risque – Format Standard

| Niveau | INDICATEURS DE RISQUES – POUR LE PROJET | INDICATEURS DE RISQUES – POUR LA CAPITALE | PRISE DE DECISION & RESPONSABILITE | DEPLACEMENT DES EQUIPES | RESPONSABILITE INDIVIDUELLE | PROCEDURES DE COMMUNICATION | PROCEDURES DE CONTINGENCE |
|--|--|---|--|---|--|--|---|
| 1 (Normal) | <ul style="list-style-type: none"> Calme. Conditions de travail normales. Pas de grève ou de manifestations inhabituelles Pas d'hostilité dans la zone. Niveau de criminalité normal. Risques limités de catastrophe naturelle. Risque limité pour la santé du staff. | <ul style="list-style-type: none"> Calme dans toute la ville. Conditions de travail normales. Pas de manifestations Niveau de criminalité normal. Risques limités de catastrophe naturelle. Risque limité pour la santé du staff. | <ul style="list-style-type: none"> Ligne de responsabilité normale dans la gestion de la structure. Le Chef de Mission est le responsable final sur la sécurité du staff sur le terrain. | <ul style="list-style-type: none"> Pas de restriction dans les déplacements. Utilisation d'un tableau pour le suivi des mouvements. | <ul style="list-style-type: none"> Chaque personne est responsable de sa propre sécurité et santé. Standard: avoir son ID et son enveloppe sécu. Rassembler activement les informations sécu. | <ul style="list-style-type: none"> Standard: le staff transporte un téléphone portable. Signaler tous les déplacements dans la zone de projet. <p>Réunion hebdomadaire pour discuter de la sécurité.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement d'urgence en place. Plan d'évacuation en place. Briefing de tout le staff. |
| 2 (Tendu) | <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la présence police/militaire. Fréquentes manifestations, violence possible mais pas dirigée contre la communauté internationale. Hostilités ou violence inter-tribales dans la région mais pas sur la zone d'intervention d'MSF. Zone sujette à des désastres naturels. Zone sujette des épidémies de maladies infectieuses. Prévalence de VIH et de Malaria sur la zone. | <ul style="list-style-type: none"> Manifestations dans la ville. Augmentation de la présence de la police. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 1. | <ul style="list-style-type: none"> Pas de restriction de déplacements dans la capitale. Restriction des déplacements pour les expatriés sur les projets. Restriction sur l'accès dans certaines zones pour les expats & le staff national. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 1. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 1, avec une augmentation du recueil des infos sur d'éventuelles menaces. Surveillance étroite des déplacements depuis les bases. Mouvements en dehors des villes seulement avec moyen de communication. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 1, avec contrôle régulier des approvisionnements. Revu régulière du plan de contingence Mesures prises pour augmenter la sécurité sur les bases et les zones d'intervention. |
| 3 (Alert) | <ul style="list-style-type: none"> Actions armées de la police/militaire pour étouffer les troubles sociaux. Manifestations qui ciblent la communauté internationale. Coups de feu sporadique le jour ou la nuit dans la zone d'intervention d'MSF. Hostilités la population locale ou réfugiée contre les organisations de la zone. Banditisme / réquisition de biens d'organisations travaillant sur la zone. Région fait face à un désastre naturel ou qui sort juste d'une phase de désastre. Région fait face à une épidémie d'une maladie infectieuse. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 2, mais plus généralisé et plus violent. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 1, mais information du Département des Opérations sur la situation. | <ul style="list-style-type: none"> Restriction des déplacements en capitale. Restriction de la présence des expat dans les zones des projets. Fermeture possible des bureaux ou présence seulement du staff indispensable. Pas d'accès dans certaines zones pour les expat & le staff national. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 2, avec préparation d'un sac avec les affaires essentielles. Evacuation: Rôles et responsabilités clairement compris. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 2, avec des communications et réunions journalières. Les téléphones sat sont positionnés dans la maison expat/staff. Contact régulier avec le siège. | <ul style="list-style-type: none"> Possible relocation du staff non essentiel. Biens et équipements pour l'évacuation identifiés et prêts pour déménagement. Renforcement des protocoles de sécurité sur les bases. |
| 4 (Dangereux) Evacuation Possible | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 3, mais avec une augmentation et plus d'incidents violents ciblant les organisations. Tentative délibérée de stopper le travail des organisations par la violence ou par de violentes menaces. Attaques contre la communauté internationale. Menace contre le staff MSF Recommandation du Gouvernement de quitter la zone. Région est actuellement confrontée à un désastre naturel qui est une menace directe sur la sécurité du staff. Région est confrontée à une épidémie d'une maladie infectieuse qui est une menace directe sur la santé du staff Routes/moyens d'évacuations présents mais susceptibles d'être fermés. | <ul style="list-style-type: none"> Fréquentes manifestations, violence possible mais pas dirigée contre la communauté intern. Actions armées de la police/militaire pour étouffer les troubles sociaux. Attaques contre la communauté internationale. Des gangs de criminels sont armés et utilisent la violence. Les victimes, incluant le staff des organisations, sont blessées ou tuées. Menaces contre le staff MSF Recommandation du Gouvernement de quitter la zone. Routes et moyens d'évacuations présents mais susceptibles d'être fermés. | <ul style="list-style-type: none"> Toutes les décisions sont prises en consultation entre le Chef de Mission et le Département des Opérations La décision finale se repose sur le DoP. | <ul style="list-style-type: none"> Retour du staff sur les bases et attente de la décision d'évacuer. Pas de déplacement en dehors de la préparation de l'évacuation. | <ul style="list-style-type: none"> Procédures d'évacuation initiées (voir le Plan de Contingence sur les procédures et plans d'évacuation). | <ul style="list-style-type: none"> Suivre les procédures mises en place pour la communication entre les organisations. Contact régulier avec le bureau d'MSF à la capitale et au siège avant toute évacuation. | <ul style="list-style-type: none"> Mise en place des procédures d'évacuation: SE TENIR PRÊT – évacuation imminente, rester en alerte. Discussion avec d'autres organisations sur des dispositions pour une évacuation commune ou une hibernation. <p>RENFORCEMENT – préparation à l'évacuation. Stand-by des chauffeurs si nécessaires.</p> |
| 5 (Intenable) Evacuation | <ul style="list-style-type: none"> Bombardement général. Tirs soutenus jours et nuits. Utilisation de la violence sans discrimination incluant les organisations comme cibles. Evacuation impossible, aéroports et routes d'accès sont fermés. | <ul style="list-style-type: none"> Les forces de police/sécurité ne sont pas existantes ou ont arrêté de fonctionner, la loi et l'ordre ont cessé et les bombardements sont généralisés. Utilisation de la violence sans discrimination Déplacements restreints dans la ville, aéroport et routes fermées. | <ul style="list-style-type: none"> Idem que le niveau 4. | <ul style="list-style-type: none"> Pas de mouvement en dehors de la base, à n'importe quel moment, sauf pour évacuation. | <ul style="list-style-type: none"> Tous les biens et équipements transportables prêts pour l'évacuation. | <ul style="list-style-type: none"> Maintient de communication régulier avec MSF à la capitale ou avec le siège pendant l'évacuation. | <ul style="list-style-type: none"> EVACUATION – partir en groupe vers une zone sécurisée HIBERNATION – base MSF/lieu pré-déterminé. Rester à couvert jusqu'à ce qu'une évac puisse être organisée. |

PLANS DE CONTINGENCE

MSF, Genève, Mai 2007

Adapté principalement du CICR (Staying alive) et de MSFH/Red-R (security guidelines)

Objectifs des plans de contingence:

Ces plans de contingence sont un recueil de règles générales, de procédures et de mesures à prendre en compte afin de minimiser l'impact d'un futur évènement ou incident sécuritaire, qui sont probables sans être prévisibles avec certitude. Ces outils ont été élaborés en se basant sur d'anciennes expériences avec MSF ou d'autres organisations, mais ils doivent être adaptés à la réalité de chaque mission (évaluation des risques, nature du contexte, expérience du staff,...).

- Sur le terrain c'est la **responsabilité du CdM**, avec l'appui du coordinateur logistique, d'adapter les outils à la réalité de leur mission, de les intégrer dans leur guide de sécurité et de s'assurer que le staff est correctement briefé.

Table des matières:

| | |
|--|----|
| Accidents de la route | 48 |
| Barrages & checkpoints | 50 |
| Braquage de voiture..... | 51 |
| Voyager en convoi | 53 |
| Guide de survie pendant un enlèvement..... | 55 |
| Risques climatiques & Catastrophes naturelles – Tremblement de terre | 57 |

Accidents de la route

Dans nombreux cas, conduire est l'activité la plus dangereuse à laquelle est confronté le staff humanitaire sur le terrain. Une maintenance appropriée des véhicules ainsi que le respect des règles de conduite (particulièrement l'utilisation de chauffeurs professionnels) devraient diminuer le risque d'accident. Cette responsabilité incombe au logisticien.

Eléments clés à prendre en considération sur chaque mission:

- Des mouvements de foule ainsi que des comportements violents à la suite d'un accident sont des réactions communes dans de nombreux pays (ces réactions peuvent aller jusqu'au lynchage du chauffeur). Chaque mission devrait évaluer s'il est dangereux ou pas de rester sur la scène d'un accident ceci même si une voiture d'MSF est impliquée. Des instructions précises sur la manière de réagir devront être fournies à tout conducteur potentiel. Le staff/chauffeurs d'MSF ainsi que la population locale pourront fournir des informations intéressantes sur les risques encourus.
- Rappeler les membres de l'équipe que dans le cas d'une responsabilité personnelle dans un accident de la route, MSF a le droit de prendre des mesures disciplinaires et demander, à la personne concernée, le remboursement des dommages (si ce n'est pas couvert par l'assurance)

Que faire lorsque MSF est impliqué dans un accident?

- Si vous arrivez sur le lieu d'un accident ou si vous êtes vous-même impliqué dans un accident, la première chose à faire est d'évaluer s'il est possible de rester en toute sécurité sur le lieu de l'accident ou si l'on doit s'arrêter :
 - Si c'est dangereux de rester sur le lieu de l'accident, il faut se rendre au commissariat le plus proche, expliquer la situation et revenir sur l'accident accompagné de policiers.
 - Si c'est sécurisé, restez sur le lieu de l'accident, attendez l'arrivée de la police et coopérez.
- Echangez les coordonnées avec les autres personnes impliquées dans l'accident.
- Prendre les noms et adresses des policiers et des témoins.
- Si c'est sécurisé et si vous avez un appareil photo, prenez des photos de l'accident, éviter cependant de contrarier les spectateurs.
- Ne pas discuter des responsabilités sur le lieu de l'accident et ne pas émettre de déclaration où l'on accepte sa responsabilité.

En cas de blessés, MSF peut intervenir de 2 manières possibles, selon qu'il y a la présence, ou non, d'un staff médical dans la voiture:

- Assistance médicale sur le lieu de l'accident, et/ou
- Transport des blessés vers l'hôpital le plus proche

Dans le cas de blessés graves, il est nécessaire d'avoir l'avis d'un médecin avant de valider le transport dans un véhicule MSF, car il peut être dangereux pour la personne d'être transportée. Obtenir, si possible, des conseils du coordinateur médical.

Lorsque vous n'êtes pas impliqué personnellement dans l'accident et qu'il n'est pas risqué de s'arrêter, restez sur le lieu de l'accident et apportez l'assistance nécessaire.

Autres points importants:

- Informer la base du projet et demander-leur de prévenir la police.
- Rester poli et confiant
- Immédiatement après un accident, sécuriser le lieu afin de prévenir d'autres dangers pour les passagers, les badauds et le reste du trafic.
- Apporter les premiers soins ou s'il n'y a pas de personnel médical dans la voiture, fournir le kit de premiers soins à une personne médicale qui pourrait se trouver sur le lieu.
- Faire attention autour de soi. La situation peut devenir violente et vous forcer à partir rapidement. Demander à d'autres véhicules d'MSF de vous rejoindre si cela peut améliorer votre sécurité.

Que faire après un accident dans lequel MSF est impliqué?

- Coopérer avec la police concernant l'enquête sur l'accident.

Dans le même temps, se renseigner sur les responsabilités légales d'MSF en tant qu'organisation ou des employés d'MSF en tant qu'individus et chercher à obtenir des conseils juridiques si nécessaire. Sachez que MSF pourrait être appelé à comparaître devant un tribunal, ceci suite à l'accident ou à des dommages et intérêts demandés par les victimes.

- Faire un suivi auprès de la compagnie d'assurance.
- Entreprendre sa propre analyse des circonstances de l'accident, des comportements sur la route et tous autres éléments qui ont contribué à l'accident ou aux dommages causés.
- Analyser les responsabilités du chauffeur et prendre des mesures en conséquences.
- Revoir et adapter la gestion de la flotte de véhicules et des chauffeurs ainsi que l'efficacité des mesures de prévention.
- Fournir un rapport d'incident au CdM / Desk à Genève!
- Envisager d'apporter une contribution ou une compensation aux victimes de l'accident (en argent ou en biens (ex. frais d'enterrement, nourriture pour les familles, etc.)). Cependant il faut s'assurer que les bénéficiaires et les autorités comprennent, d'une manière formelle ou informelle, que ces contributions n'impliquent pas que MSF accepte les responsabilités légales de l'accident.

Documents de référence:

- *Règles de conduite de MSF CH (Carnet de route)*
 - *Règles de conduite du pays (terrain et capitale): Qui peut conduire? Pendant les heures de travail ou non, utilisation de transport public, zones restreintes, conduire la nuit..*
 - *Briefing CdM, COTL.*

Barrages & checkpoints

Selon les documents à disposition, les barrages et les check points ont différentes significations. Les checkpoints sont des barrières installées légalement (pour contrôler la circulation du trafic, vérifier la validité des documents du chauffeur et du véhicule...) alors que les barrages constituent une barrière non autorisée (dans le but d'extorquer ou de voler...).

Cependant, dans les contextes d'insécurité où évolue MSF, autant les barrages que les checkpoints peuvent représenter une menace pour les équipes d'MSF (ex. soldats sous-payés, frustrés ou effrayés) et les procédures décrites ci-dessous sont valables pour les deux situations.

Rappel:

- ▶ Au-delà de la menace potentielle que représente un barrage, vous pourrez utiliser cette situation à votre avantage en rassemblant des informations sur les conditions de sécurité et de circulation de la route.
- ▶ Toujours résister à donner quelque chose pour faciliter le passage du checkpoint car cela pourra créer encore plus de difficultés dans le futur.

Procédures normales à un barrage

- Savoir où sont situés les barrages réguliers. Etre vigilant dans le cas où ils ne seraient pas prévus.
- Etre préparé à discuter, ne pas être trop pressé de continuer son voyage.
- Designner un interlocuteur, ex. le chauffeur ou la personne assise sur le siège avant. Cela peut être un expatrié ou un local, cela va dépendre du lieu et des conditions mais l'interlocuteur doit être capable d'expliquer la présence et le mandat d'MSF. Le reste de l'équipe doit rester calme et silencieux.
- Informer la base par radio *avant d'atteindre* le barrage et après son passage quand il est connu que ce barrage peut être source de problèmes. Ne pas utiliser de matériel de communication pendant le passage de la barrière.
- Ralentir à l'approche d'un barrage et s'arrêter si nécessaire.
- Pendant la nuit, changer des phares au feu de position, s'il est sécurisé de le faire, et allumer le plafonnier.
- Ne pas dépasser d'autres véhicules, les voitures d'organisations humanitaires sont censées faire la queue comme n'importe qui.
- Verrouiller les portières si elles ne le sont pas normalement. Baisser la vitre juste assez pour pouvoir discuter ou faire passer des documents. Ne pas descendre de la voiture si ce n'est pas demandé.
- Eteindre la radio et la musique, retirer les lunettes de soleil, ne pas manger, boire ou fumer et garder vos objets de valeur hors de vue.
- S'adresser aux gardes / sentinelles. Etre courtois et aimable, mais pas familier. Ne pas être arrogant, ne pas se mettre en colère mais rester ferme. Présenter les pièces d'identités demandées (copies), permis de conduire ou papiers du véhicule.
- Etre relax si les personnes insistent à contrôler le véhicule. Permettre une inspection si elle est demandée car ils en ont le droit et nous n'avons rien à cacher.
- Ne pas commencer à argumenter si cela prend du temps mais essayer de trouver une solution.
- Ne pas faire de mouvements brusques et garder ses mains en vue.

Dans le cas de tensions à un barrage:

- Si vous suspectez que le barrage est une embuscade, essayez de ne pas approcher ou de le contourner, *si c'est sécurisé de le faire*.
- Résister à payer des dessous de table. Des solutions alternatives peuvent aider comme offrir des cigarettes, des condoms ou des dépliants MSF.
- En cas de menace armée, ne pas résister au braquage de la voiture, au pillage ou à la confiscation d'argent ou de matériel. Utiliser votre enveloppe de sécurité pour vous sortir de situation extrême lorsque des négociations normales ne sont plus possible.

Braquage de voiture

Introduction

On traduit le braquage de voiture (carjacking en anglais) par le vol d'une voiture par la force. Bien que la majorité des braquages de voiture se fassent la nuit et que certains endroits sont plus à risque que d'autres, le braquage est susceptible d'arriver n'importe quand et dans n'importe quel lieu. **Les braqueurs sont souvent armés, nerveux et peuvent recourir à la violence.**

Rassemblez des informations sur les incidents de braquage de voitures sur votre zone d'opération et essayez d'identifier le mode opératoire (type de véhicules ciblés, techniques utilisées, zones spécifiques affectées, à quelle heure de la journée et le niveau de violence utilisé). S'il y a un risque identifié de braquage de voiture sur votre mission, des mesures pour minimiser les risques doivent être prises et vous devez informer les chauffeurs ainsi que les passagers sur la manière de réagir en cas de braquage.

Techniques de braquage

Les braqueurs utilisent en règle générale les techniques suivantes: installation d'un barrage sur la route, encercllement d'un véhicule qui s'arrête à un feu rouge ou à l'entrée du portail d'MSF, en utilisant un autre véhicule pour couper la route ou heurter la voiture cible et en faisant croire à un faux accident ou une fausse panne.

Signaux d'alerte

Les événements suivants doivent vous mettre en alerte:

- Un véhicule avec deux occupants ou plus qui vous suit de près ou roule à la même vitesse sur le côté.
- Un véhicule qui reste positionné derrière vous et qui ne prend pas l'opportunité de vous dépasser lorsque c'est possible.
- Un véhicule qui essaye de vous dépasser sur un tronçon de route complètement désert.
- Individus suspects qui traînent le long de la route dans des zones à risque, à des intersections, des feux-rouges, des ralentisseurs, stations essences, centre commercial, etc.
- Un véhicule qui heurte délibérément votre voiture.

Mesures pour minimiser les risques

- Si c'est possible, utiliser des voitures courantes plutôt que des 4x4 de valeur.
- Éviter les déplacements inutiles, de rouler la nuit et d'emprunter des routes isolées.
- Voyager avec au moins 2 personnes dans le véhicule ou avec 2 (ou plus) voitures ensemble.
- Faire attention à son environnement.
- Les voitures doivent être bien entretenues et doivent transporter suffisamment de fuel (remplir les réservoirs avant le week-end).
- Garer la voiture sur une zone fréquentée et ne pas laisser visible des objets de valeur.
- Utiliser des copies de documents plutôt que des originaux (si c'est possible).
- Respecter les horaires pour établir les contacts radio.
- Varier les routes et les heures de déplacement et informer seulement les personnes qui doivent l'être et ceci le plus tard possible.
- Verrouiller les portières et garder les vitres relevées.
- Éviter de vous arrêter en dehors du bureau ou de la maison. Informer les gardes quand vous approchez du portail et définir une procédure avec eux.
- Les chauffeurs doivent garder leur véhicule lorsqu'il est garé en dehors de l'enceinte d'MSF.
- Lorsque vous suspectez qu'un braquage de voiture va se produire, faire marche arrière jusqu'à une distance de sécurité, faire demi-tour et conduisez en dehors de cette zone. Vous pouvez également changer votre itinéraire pour voir si vous n'êtes pas suivi. Cependant, dans aucun cas n'essayer de faire marche arrière **si vous n'avez pas assez de temps pour cela**. Cette action peut déboucher sur des tirs et vous exposer, ainsi que vos passagers, à encore plus de risques.
- Dans certaines situations, lorsque la probabilité d'un braquage est très élevée, il peut être conseillé d'utiliser des véhicules de location plutôt que des véhicules MSF.

- L'utilisation de dispositifs anti-démarrage, ex. dispositif de coupure de l'arrivée de fuel, est interdit car il peut exposer le chauffeur et les passagers encore plus à risque.

Comment réagir en cas de braquage à main armée de voiture ?

- **Ne pas argumenter, mais donner le véhicule ainsi que les objets de valeur sans hésitation et sans délai en suivant les instructions des ravisseurs.**
- Rester calme. Ne pas faire de mouvements brusques et garder ses mains en vue. Avant de retirer sa ceinture de sécurité ou de prendre de documents, il faut informer les braqueurs de ce que vous avez l'intention de faire.
- Laisser le moteur tourner avec les clés sur le contact et laisser les portes ouvertes lorsque vous descendez du véhicule.
- Si vous êtes en groupe, éviter de parler entre vous et dans tous les cas ne pas utiliser un langage que les ravisseurs ne peuvent pas comprendre.
- Éviter de regarder les ravisseurs dans les yeux.
- Si la radio est votre seul moyen de communication, essayez de négocier avec les braqueurs d'envoyer un message radio à la base. Ne pas informer la base de ce qu'il se passe exactement mais donnez votre position, si ce n'est pas dangereux, et dites que vous avez été retardé. Informer les braqueurs à l'avance du message que vous allez envoyer à la radio.
- S'il y a un risque d'enlèvement, essayez de négocier la libération de tous les passagers et du chauffeur.

Après l'incident

- Evacuer le lieu si c'est sans dangers de le faire.
- Informer la base et se rendre dans un endroit sûr jusqu'à ce que l'on puisse vous récupérer.
- Ecrire un rapport d'incident selon le format MSF.
- Faire un rapport à la police.

Voyager en convoi

Un convoi est un groupe de véhicules qui voyagent ensemble. Cela est conseillé lorsqu'un véhicule tout seul est plus à risque d'être attaqué (embuscade, braquage de voiture...) ou pour permettre aux voitures de s'assister mutuellement lors de très mauvaises conditions de route.

Dans des contextes spécifiques très dangereux, les convois humanitaires peuvent être protégés par une escorte policière ou militaire, incluant quelque fois des forces des UN. **C'est une règle très claire d'MSF de ne pas participer à ce type de convoi**, car cela va compromettre notre indépendance et notre neutralité aux yeux de la population locale.

Les convois sont faciles à organiser, mais ne sont pas toujours bien coordonnés. Il est donc important de mettre en place des procédures claires et adaptées aux conditions locales. La liste suivante peut apporter des conseils sur les principales idées à intégrer :

1. Préparation et briefings

Il est important de toujours définir un responsable de convoi qui va briefier, avant le départ, chaque personne qui voyage et va assurer un briefing spécifique à chaque chauffeur (notamment sur l'importance de respecter l'ordre des véhicules dans le convoi et d'éviter toute compétition entre eux). Le chef de convoi doit attribuer les responsabilités (ex. responsable de chaque véhicule). Le briefing doit inclure une explication sur l'état des routes et les conditions de voyage, les menaces potentielles sur la sécurité, les prévisions météo, les documents obligatoires à avoir sur soi, l'identification du convoi, l'équipement des véhicules, le temps de transport, les règles de conduits et d'ordres dans les voitures.

Il est utile, dans certaines situations, que le chef de convoi ait la liste de toutes les personnes qui voyagent dans le convoi.

Vous devez être préparé aux plans de contingence comme les barrages, les incidents, des blessés, des pannes.

Après le voyage, un débriefing pourrait être utile afin d'améliorer les procédures de convoi.

Il est également important de préparer l'arrivée du convoi à destination: informer l'équipe sur place sur notre itinéraire de voyage, s'assurer que les autorités locales ont été informées sur l'arrivée du convoi, ... Dans certains circonstances, il est parfois nécessaire d'envoyer une équipe avant pour vérifier les conditions de la route et préparer l'arrivée du convoi.

2. Nombre de véhicules

MSF voyage souvent avec 2 voitures, cependant il est relativement facile de gérer un convoi jusqu'à 4 ou 6 véhicules. D'un autre côté, lors de la mise en place d'un large convoi, il faut considérer l'image qui peut être projeté par la vue de plusieurs 4X4 et camions de valeur avec à bord des occupants « aisés ». Cela pourrait conduire à une mauvaise interprétation de la part des observateurs ou du personnel des checkpoints et contraster avec l'image que l'organisation souhaiterait véhiculer. De même, en cas d'évacuation sécuritaire d'une base MSF, l'image de voitures MSF quittant une zone peut créer un sentiment d'abandon de la part de la population. Penser à diviser le convoi lors de la traversée de la ville.

3. Répartition des véhicules dans le convoi

Le chauffeur qui connaît le mieux la route devrait être dans la voiture de tête en compagnie du chef de convoi, son assistant se trouvant dans le dernier véhicule. Le véhicule le plus lent ou le chauffeur le moins expérimenté devrait se situer juste derrière la voiture de tête. En se basant sur cette règle, si on voyage avec des voitures et des camions, le camion est situé en second.

4. Espace entre les véhicules

- Il faut toujours laisser assez d'espace entre deux véhicules afin d'éviter un accident. Si vous voyagez d'une manière rapprochée en raison de la poussière, adapter sa vitesse en conséquence.
- Toujours maintenir le véhicule qui suit dans son champ de vision et c'est au véhicule de tête d'adapter sa vitesse à celui qui suit. A l'approche d'un checkpoint il est généralement préférable de réduire sa vitesse.

- Si un véhicule s'arrête, l'ensemble du convoi devrait faire une halte.
- Lors d'un arrêt, laisser assez d'espace entre les véhicules pour permettre à une des voitures de s'écarter en cas d'urgence. Dans le cas de zones susceptibles d'être bombardées, il faut maintenir une distance entre les véhicules lors d'un arrêt.
- Pendant le déplacement, la distance entre les véhicules va souvent dépendre du niveau et de la nature des menaces sur la zone. Ex. lors d'un déplacement sur une route déminée dans une zone minée, vous aller garder une grande distance entre les véhicules. Lors d'un risque d'embuscade à un checkpoint, il faut organiser différemment le convoi (cf. checkpoints).

5. Règles de communication

Désigner le véhicule qui est en charge de contacter régulièrement la base, en général c'est la voiture de tête.

Dans le cas où il y a un nombre limité de radios à dispatcher sur les véhicules, elles devraient être distribuées en priorité à la voiture de tête et ensuite au dernier véhicule. Pour les véhicules qui n'ont pas de radios, quelques signaux basics devraient être élaborés et essayés avant le départ. Cela peut être des signaux à la main ou l'utilisation des feux (phare/feu arrière). Ces signaux doivent être basiques et l'un d'entre eux doit absolument représenter le mot "DANGER".

6. Checkpoints et barrage

Il est important de définir à l'avance la manière dont on va réagir au passage d'un checkpoint en convoi:

- Un choix évident est que le chef de convoi s'assure que la flotte entière franchit en toute sécurité, avant de quitter lui-même le site. Dans ce cas, il doit être en possession de toutes les informations (noms des passagers, chargement...) et répondre à toutes les questions et demandes des personnes en charge du checkpoint. Pour des checkpoints tranquilles, l'ensemble de la flotte doit attendre un peu plus loin les autres véhicules.
- Pour de simples checkpoints, le chef de convoi doit procéder au contrôle de tous les véhicules avant de reprendre sa vitesse de croisière.

Risque d'embuscade:

Lorsqu'un risque d'embuscade est clairement identifié, il est judicieux de prévoir une organisation spécifique du convoi. Le principe est de s'assurer qu'il y a suffisamment d'espace entre les véhicules qui voyagent ensemble afin de permettre aux autres véhicules de s'échapper si le premier se fait prendre. De ce fait, lors de l'arrivée à un barrage officiel ou lors du passage d'obstacles naturels ou de rétrécissement de la route, le deuxième véhicule devra attendre que le premier ai franchi l'obstacle et l'ai informé par radio que c'est OK. Le premier véhicule va s'éloigner du site et attendre que le deuxième véhicule ai passé l'obstacle avant de continuer leur route ensemble.

Dans le cas où un véhicule serait pris dans une embuscade, il est impératif que les autres véhicules s'éloignent de l'endroit pour se rendre dans un lieu sûr afin d'attendre tout véhicule qui pourrait passer à travers l'embuscade. LA SEULE CHOSE A FAIRE EST D'ALERTE IMMEDIATEMENT L'EQUIPE DE COORDINATION AINSI QUE LES AUTORITES LES PLUS PROCHES AFIN D'ORGANISER LES SECOURS. A AUCUN PRIX, IL NE FAUT ESSAYER DE RETOURNER SUR LE LIEU POUR PORTER ASSISTANCE A L'EQUIPE. Cela n'aura l'effet que d'ajouter aux risques d'être blessé car, sans escorte armée, il n'y pratiquement rien qui puisse être fait.

Comment les véhicules et les occupants devraient réagir en cas tirs ?

Lorsqu'un véhicule se retrouve face à des tirs, la réaction du chauffeur doit être instinctive selon la situation :

- Lorsque les tirs viennent d'un endroit situé plus loin sur la route, la première réaction est de stopper la voiture. Dans de telle situation, il est préférable de montrer immédiatement que vous n'allez pas essayer de vous échapper. Cependant, suivant la distance des coups de feu, faire une marche arrière et reculer le plus rapidement possible pourrait être une autre option.
- Lorsque vous faites face à des tirs qui intentionnellement veulent vous blesser, oubliez toutes les règles précédentes à propos de la vitesse et roulez le plus vite possible pour vous mettre hors de danger. Pendant ce temps les passagers devraient si possible rester coucher sur le sol dans le véhicule.

Guide de survie pendant un enlèvement

Au moment du kidnapping

Le moment du kidnapping est **la période la plus dangereuse**. Les agresseurs sont nerveux, la victime ne comprend pas ce qu'il se passe et la situation peut facilement déraiser. Votre seul objectif est de survivre et une des règles principale est que **l'évasion ne doit pas être considérée** à ce stade de l'enlèvement car elle peut conduire à la mort. Vous devez rester le plus calme possible, particulièrement lors des transports. Il est recommandé de parler aux kidnappeurs quand cela ne les rend pas plus nerveux. Apportez une attention aux ordres qui vous sont donnés, obéissez strictement aux ordres, ne résistez pas physiquement. Demander la permission pour faire quelque chose (boire, s'asseoir, se lever...).

Éviter le contact des yeux, mais faites face aux kidnappeurs car il est prouvé qu'il est plus difficile d'agresser quelqu'un dans ce cas.

Dans certaines circonstances (ex: kidnapping sans discrimination), informer immédiatement que vous êtes un travailleur humanitaire et essayez de négocier de ne pas être kidnappé sur cette base.

Pendant la période d'enlèvement

Dans la plupart des cas, les conditions vont être difficiles et hostiles. Vous pourriez être victime de tentatives d'intimidations, d'être drogué, de faire face à de fausse menace de mort ou de fausse promesse de libération.

L'état de choc après la capture, lié au changement total de situation, est un problème psychologique et physiologique majeure qui peut entraîner un traumatisme sévère. La victime est plongée dans un état de confusion et de chaos entraînant une profonde dépression alors que les kidnappeurs gardent une position de domination.

Il est important pour la victime de reconnaître le changement de situation, **d'accepter d'être maintenant captif et d'obéir à tous les ordres donnés**, et **d'essayer à la première occasion de restaurer son estime de soi**.

Santé

Des efforts importants doivent être faits pour maintenir autant votre santé physique que morale, sachant que la perte de poids, les problèmes de santé ainsi que les problèmes physiques sont très communs pendant la captivité. De ce fait, il est important de suivre les recommandations suivantes : Manger tous les aliments qui sont offerts plutôt que de les refuser, même si cela peut paraître répugnant.

Avoir chaque jour une routine d'exercices physiques même si on est confiné dans une cellule.

Garder son esprit actif avec des pensées constructives et positives en utilisant tous les moyens qui pourraient vous aider, en essayant de se focaliser sur le futur quand vous serez à nouveau libre (certains prisonniers ont passé une longue période à composer de la musique dans leur tête, faire le plan de leur maison idéale, écrire de la poésie...).

Essayer de se remémorer des souvenirs agréables et positifs. Vous pouvez utiliser des techniques de méditation ou tout autre moyen afin de vous reconnecter avec vous-même, votre famille ou vos amis.

S'ils sont disponibles, des livres, un cahier et un stylo peuvent se révéler très utiles. Faites en la demande.

Essayer d'avoir une auto-discipline pour faire face à l'inactivité et à un environnement hostile : imposez-vous un planning strict d'activités et autant que possible des règles d'hygiène et d'ordre.

Garder le lieu de détention le plus propre possible, demander à avoir accès à des toilettes et un endroit pour se laver.

Informez vos ravisseurs sur tout traitement médical qui vous devez suivre.

Préparez-vous mentalement pour une très longue attente, peut-être plusieurs mois, avant votre libération. Ne vous laissez pas aller à être trop optimiste ou pessimiste.

Essayer d'avoir une notion précise du temps même si votre montre vous a été retirée.

Il est normal d'être anxieux à propos de sa famille, mais sachez qu'MSF est vraiment concerné par les votre famille et lui apportera tout le support possible.

Relation avec les ravisseurs

Il est primordial de réaliser que **pour les ravisseurs, l'otage a une valeur très importante** (outil de propagande, assurance possible contre l'attaque des forces de sécurité,...). L'otage est également le moyen pour eux d'obtenir ce qu'ils demandent. Un otage mort ne leur servirait plus à rien.

Lorsque plusieurs personnes sont prises en otage, essayez de ne pas être séparé et désignez une personne qui va parler pour le groupe, ceci dans le but de représenter un front commun (ne laissez pas les ravisseurs monter les otages les uns contre les autres).

Attention: une situation peut se développer où les victimes et les tortionnaires ont le sentiment de partager le même problème. Le résultat est la naissance d'une sympathie mutuelle et une identification à la cause des agresseurs (Syndrome de Stockholm). Eviter de se laisser aller à s'identifier à leur cause.

Développer si possible un bon rapport avec les ravisseurs et essayer de gagner leur respect. Il ne faut pas supplier, pleurer ou implorer pour avoir de l'aide.

NE PAS s'opposer constamment aux ravisseurs. Gardez un profil bas, ne donnez pas l'impression que vous examinez leurs motifs.

NE VOUS LAISSEZ PAS entraîner dans des conversations sur des sujets sensibles comme la politique ou les croyances religieuses, discutez plutôt sur des sujets communs comme la maison, les enfants, le football... NE PAS commettre d'agression verbale ou physique. NE PAS menacer les agresseurs de témoigner contre eux, cela pourrait te mettre en danger.

Essayer de leur apporter un peu d'information à propos des activités d'MSF.

Négociation

La négociation de la libération des otages est l'affaire d'MSF. Il est important de réaliser que **toutes les actions possibles sont entreprises par MSF pour permettre votre libération** (et ne vous résignez pas à penser que vous avez été abandonné, comme certaines kidnappeurs pourraient essayer de vous en persuader). L'otage ne devra pas interférer dans les démarches. A l'exception de cas bien spécifique, ne négociez pas votre libération vous-même sans savoir quelles actions ont été menées par MSF, car ces discussions ne pourraient que compromettre les négociations en cours. Cependant, encouragez les kidnappeurs à contacter MSF ou les autorités afin de les informer sur vos conditions et lieu de détention.

Accepter de parler à la radio, au téléphone ou sur un enregistrement vidéo. Dites seulement ce que l'on vous demande ou ce que vous êtes autorisé à dire.

Si on vous demande des détails particuliers sur votre vie, sachez que cela peut faire parti des discussions entre les kidnappeurs et les personnes qui négocient votre libération, pour obtenir une preuve de vie.

Dans le cas où vous seriez confronté à la presse durant votre captivité, sachez que la presse est là seulement pour avoir un scoop et non pas pour votre sûreté.

Evasion

En principe cela ne devrait pas être envisagé car cela pourrait vous mettre encore plus en danger, spécialement lors d'un enlèvement de tout un groupe.

Vous devriez seulement envisager cette option si vous êtes absolument sûr du succès, ceci sans mettre en danger d'autres personnes ou vous-même ou si cela peut permettre de vous sauver la vie.

Libération

Une autre période de grands risques pourrait si situer à l'approche de la libération et il pourrait y avoir une augmentation des tensions entre les kidnappeurs. Durant la phase de libération, faites particulièrement attention aux points suivants:

Etre vigilant aux ordres que l'on vous donne et obéissez à ces ordres immédiatement.

Ne faites pas de mouvements inconsidérés.

Etre préparé à des retards et des désillusions.

Dans le cas d'une tentative de sauvetage par des forces armées, ne bougez pas, couchez-vous et gardez vos mains sur la tête. Lorsque les sauveteurs approchent, souvenez-vous qu'ils pourraient ne pas connaître votre identité et vous confondre avec les kidnappeurs.

Risques climatiques & Catastrophes naturelles – Tremblement de terre

Introduction

Un tremblement de terre est une secousse causée par la rupture et le déplacement de roche à la surface de la Terre. Les tremblements de terre peuvent causer la destruction d'immeubles et de ponts ainsi que la rupture des lignes électriques et téléphone, qui peut provoquer des feux, explosions ou des glissements de terrain. Les tremblements de terre peuvent également engendrer une énorme vague dans l'océan, appelée Tsunami, qui peut voyager sur de longues distances pour ensuite s'écraser sur des zones côtières.

Dans certaines régions du monde, les tremblements de terre sont fréquents. Ils ne peuvent être prévisibles mais ils suivent certains modèles. Quelquefois des secousses précèdent le tremblement, mais rien ne les différencie des habituels tremblements. Cependant chaque gros tremblement de terre est suivi de répliques dans les zones proches de l'épicentre.

Lorsque vous travailler dans une zone sujette à des tremblements de terre:

- Etablir un plan par rapport au tremblement de terre. Contacter les autres organisations de la zone pour avoir des informations sur leurs plans.
- Louer, si possible, des bâtiments renforcés ou ayant une structure en acier.
- Améliorer les infrastructures si besoin:
 - Contrôler et réparer les fissures profondes au niveau des plafonds.
 - Réparer les fils électriques, les tuyaux de gaz et les canalisations défectueuses.
 - Installer des tubes flexibles pour éviter les fuites de gaz ou d'eau. Les conduites flexibles sont plus résistantes.
 - Soutenir les murs et les cheminées et réparer les tuiles qui se détachent.
- Minimiser les risques de blessure par:
 - Attacher fermement les lampes et plafonniers.
 - Attacher les objets lourds qui se trouvent en hauteur.
 - Boulonner au sol ou au mur les gazinières, chauffe-eau ou tout autre appareil lourd comme un for, machine à laver ou un sèche-linge.
 - Placer les objets larges et lourds sur le bas des étagères. Attacher les étagères au mur...
 - Conserver les bouteilles en verre, les verres et autres objets susceptibles de se briser en bas des étagères ou dans des placards qui peuvent être fermés.
 - Maintenir les produits dangereux loin de la chaleur et dans un lieu où ils ne peuvent pas se renverser...
- Savoir où et comment couper l'électricité, le gaz et l'eau au niveau des vannes et du disjoncteur principal.
- Identifier les zones de danger dans chaque pièce – à côté des fenêtres où le verre peut se briser, des étagères où des objets peuvent se tomber, où sous un lustre qui pourrait se détacher. Du film plastique sur les vitres ou des rideaux peut réduire le risque lié au verre brisé. Ce type de film plastique peut être commandé à Genève.
- Identifier les endroits sûrs dans chaque pièce comme sous une table robuste, dans un corridor ou contre mur intérieur.
- Se préparer à survivre en autonomie pendant au moins les 3 prochains jours. Garder sur soi une pièce d'identité, une carte de groupe sanguin, et une liste de contacts d'urgence.
Rassembler une malle d'urgence:
 - Eau potable.
 - Kit de premiers soins.
 - Tablette pour purifier l'eau.
 - Nourriture en conserve et un ouvre-boîte (mécanique).
 - Papier toilette, etc.
 - Réchaud de camping ou un barbecue (pour la cuisine d'urgence à l'extérieur)
 - Habits de protection: des chaussures robustes, des gants de travail épais.
 - Sac de couchage ou couverture.
 - Une radio AM/FM qui marche avec des piles.

- Lampe de poche et des piles de rechange.
- Extincteur. Chaque personne doit savoir comment l'utiliser.
- Bâche en plastique.
- Sceau pour les toilettes.
- Sacs poubelle.
- Outils pour creuser (pelle, pioche).
- Clé à molette (pour fermer le gaz et l'eau).
- Sifflet
- Liste des contacts d'urgence.

Garder un kit comparable dans les véhicules dans le cas où ils seraient sur la route lors du tremblement de terre.

- Etablir un lieu de rencontre où l'équipe pourra se rassembler après l'évènement. Il pourra être différent pendant et après les heures de travail.
- Revoir sa police d'assurance. La plupart des compagnies d'assurance requièrent une couverture spécifique afin de pouvoir se faire dédommager à la suite d'un désastre naturel.

Que faire pendant un tremblement de terre?

- Qu'importe le lieu où vous vous trouvez, vous allez sentir la terre ou le sol bouger violemment. Si vous vivez dans un building ou un bâtiment à plusieurs étages vous allez ressentir un balancement et moins de tremblements que dans un petit bâtiment. Restez calme.
- Il faut se baisser, se protéger et bien se cramponner! Lors du tremblement de terre, réduire ses mouvements au minimum à quelques pas vers l'endroit sûr le plus proche.
- Restez à l'intérieur jusqu'à ce que le tremblement s'arrête et qu'on puisse sortir en toute sécurité. La plupart des blessures lors des tremblements de terre arrivent lorsque les personnes sortent où entrent dans les bâtiments et sont touchés par des objets qui leur tombent dessus.
- Si vous êtes à l'intérieur, protégez-vous en dessous d'un bureau, d'une table ou d'un banc, dans un corridor ou contre un mur. Ne pas rester dans la cuisine. Restez éloigné des vitres, du verre, des fourneaux, des portes ou des murs extérieurs et de tout objet qui serait susceptible de tomber comme les lustres ou les meubles. Protégez votre tête et votre visage avec vos bras.
- S'il n'y a pas de table ou de bureau près de vous, couvrez votre visage ainsi que votre tête avec vos bras et s'accroupir dans un coin de bâtiment.
- Si vous êtes à l'extérieur, restez-y. Eloignez-vous des bâtiments, cheminées, lampadaires et poteaux électriques.
- Si vous vivez dans un appartement ou un bloc avec plusieurs niveaux, suivez les instructions ci-dessous:
 - Mettez-vous sous un bureau et éloignez-vous des fenêtres et murs extérieurs.
 - Restez dans le bâtiment (beaucoup de blessures surviennent lorsque les personnes évacuent les bâtiments et sont heurtées par la chute de débris).
 - Etre vigilant que l'électricité peut être coupée et que le système d'extinction automatique peut se mettre en route.
 - NE PAS utiliser les ascenseurs.
- Si vous êtes à l'intérieur d'un bâtiment public bondé:
 - Restez où vous êtes. Ne pas se précipiter vers les portes de sortie.
 - Restez éloigné des étagères, placards ou meubles pouvant contenir des objets qui pourraient tomber.
 - Mettez-vous à l'abris et munissez de quelque chose pour vous protéger la tête et le visage de la chute de verre et de débris.
 - Etre vigilant que l'électricité peut être coupée et que le système d'extinction automatique peut se mettre en route.
 - NE PAS utiliser les ascenseurs.
- Dans un véhicule en mouvement, arrêter-vous dès que la sécurité le permet et restez à l'intérieur du véhicule. Evitez de vous arrêter prêt ou sous des bâtiments, des arbres, des rochers en surplomb ou des lignes électriques. Une fois le tremblement terminé, faites attention aux dommages sur les routes et les ponts.
- Si vous êtes piégés sous des débris:
 - Ne pas gratter une allumette.

- Ne pas remuer ou soulever de la poussière.
 - Couvrir sa bouche avec un mouchoir ou vos habits.
 - Frapper doucement sur les murs ou sur un tuyau pour que les secouristes puissent vous localiser. Criez seulement en cas de dernier ressort. Le fait de crier peut vous faire inhaler une grosse quantité de poussière.
- Restez à l'intérieur jusqu'à ce que les secousses s'arrêtent et que vous puissiez sortir sans danger.

Note: étant donné que beaucoup de blessures surviennent lorsque les personnes entrent ou sortent des bâtiments et sont heurtées par la chute d'objets, il est recommandé de ne pas se précipiter à l'extérieur ou à l'intérieur d'un bâtiment lorsque la terre commence à trembler. Cependant, si vous êtes dans un bâtiment fragile, au rez-de-chaussée et que le tremblement est faible, il est peut-être souhaitable de sortir. Cela est soumis à votre propre jugement.

Que faire après un tremblement de terre?

- Etre vigilant aux répliques. Ces secousses secondaires sont souvent moins violentes que le tremblement principal mais peuvent être assez fortes pour causer des dommages additionnels aux structures déjà fragilisées. Chaque fois que vous ressentez une secousse, il faut se baisser, se protéger et bien se cramponner!
- Contrôler la présence de blessés. Ne pas essayer de déplacer les personnes sérieusement blessées sauf si leur vie est en jeu ou si elles peuvent être soumises à d'autres blessures. Si vous devez déplacer une personne inconsciente, stabilisez d'abord la nuque et le dos.
 - Si la victime ne respire pas, positionnez le blessé pour effectuer une respiration artificielle, libérer la trachée et démarrer la bouche à bouche.
 - Maintenir la température du corps avec des couvertures.
 - Ne jamais faire boire un liquide à une personne inconsciente.
- Utiliser le téléphone uniquement pour rapporter des urgences vitales.
- Ne pas espérer l'aide de pompiers, ambulanciers ou secouristes. Ils seront sûrement indisponibles.
- Dans le cas où l'électricité serait coupée, utiliser des lampes de poche ou des lampes qui fonctionnent sur batteries. Ne pas utiliser de bougies, d'allumettes ou de feu à l'intérieur après un tremblement de terre à cause des fuites possibles de gaz.
- Couper le gaz si vous sentez une odeur ou si vous pensez qu'il y a une fuite.
- Couper le courant si les lignes électriques ont été endommagées.
- Porter des chaussures robustes si vous marcher dans des zones couvertes de débris et de verre brisé.
- Repérer et éteindre les petits foyers. Couper d'abord l'électricité.
- Inspecter les dommages sur le bâtiment. Faites sortir tout le monde si le bâtiment n'est pas sûr.
- Si vous (devez) sortir après un tremblement de terre, faites attention à la chute d'objets, les lignes électriques à terre, les murs fissurés, les ponts, les routes et les trottoirs.
- Ne pas utiliser de véhicule sauf en cas d'extrême urgence.
- Ecouter la radio locale pour avoir des nouvelles et des instructions des autorités officielles.

Analyse des risques – Document d'explication

Source: MSF-H / Red-R, 2006

Il est essentiel de conduire une évaluation exhaustive des risques qui existent sur une zone ou une région spécifique d'intervention. L'objectif premier de cette évaluation est d'essayer de comprendre quelles sont les menaces existantes et comment elles peuvent se propager. Cependant pour permettre une réelle appréciation des risques, cette démarche doit aussi considérer à quel degré le staff, MSF ou les organisations d'une manière générale, sont vulnérables à ces menaces. Ce processus est essentiel si l'on veut que les équipes restent informées précisément sur la nature des risques impliqués et de ce fait prendre des décisions avisées par rapport aux mesures de sécurité.

Risque, Menace et vulnérabilité

Tout d'abord il est important de faire la différence entre "menace", "vulnérabilité" et "risque". Les définitions sont présentées ci-dessous :

- Menace:** tout acte potentiel qui pourrait avoir pour conséquence de faire du tort ou de blesser le staff, de causer la perte ou des dégâts sur les biens de l'organisation ou sur les programmes. Ces menaces peuvent cibler un individu, l'organisation ou les activités du programme.
 - Vulnérabilité:** le niveau auquel le staff d'une organisation, les biens ou les programmes sont exposés à une menace.
 - Risque:** la probabilité et l'impact de rencontrer une menace. Le risque correspond donc à l'effet de la menace sur l'environnement combiné à la vulnérabilité de l'organisation ou du staff à ces menaces
- **Risque = Menace x Vulnérabilité:** définit la relation entre le risque, les menaces et la vulnérabilité. Plus les menaces seront élevées (en fréquence et sévérité) et plus l'organisation ou le staff sera vulnérables à ces menaces, plus grand sera le risque.

Identification et analyse des menaces

La première étape de toute Evaluation des Risques est l'identification des menaces existantes. Une deuxième analyse va permettre de déterminer les situations dans lesquelles elles pourraient se passer, leur fréquence et les causes possibles. Pour MSF, est considérée comme menace tout évènement ou incident qui peut causer du tort ou blesser le staff MSF, perdre ou endommager les biens d'MSF ou qui pourrait avoir un impact négatif sur les programmes.

Différents types de menaces vont requérir différents types de réponses. Il est donc nécessaire d'évaluer et d'analyser les différentes menaces présentes dans ce contexte et de s'assurer que les mesures appropriées ont été prises.

Une des méthodes pour identifier les menaces existantes, est de demander au staff (autant expatrié que national) de faire une liste individuelle des principales menaces sur la sécurité auxquelles ils ont à faire face. Il est également possible de rassembler le staff expérimenté pour échanger et lister les principales menaces sécuritaire qui pourraient se produire sur une mission. Parmi les menaces listées, on pourra leur demander ensuite d'identifier celles qui peuvent s'appliquer au contexte du projet.

La liste des menaces dans un pays ou une zone spécifique pourrait inclure un des éléments suivants:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Enlèvement | <input type="checkbox"/> Manifestation | <input type="checkbox"/> Attaque de mortier |
| <input type="checkbox"/> Bombardement aérien | <input type="checkbox"/> Détention | <input type="checkbox"/> Agression |
| <input type="checkbox"/> Crash d'avion | <input type="checkbox"/> Tremblement de terre | <input type="checkbox"/> Meurtre |
| <input type="checkbox"/> Guet-apens | <input type="checkbox"/> Extorsion | <input type="checkbox"/> Accident du travail |
| <input type="checkbox"/> Vol à mains armées | <input type="checkbox"/> Feu | <input type="checkbox"/> Emeutes |
| <input type="checkbox"/> Arrestation | <input type="checkbox"/> Inondation | <input type="checkbox"/> Barrage routier |
| <input type="checkbox"/> Incendie criminel | <input type="checkbox"/> Fraude | <input type="checkbox"/> Braquage |
| <input type="checkbox"/> Agression | <input type="checkbox"/> Attaque à la grenade | <input type="checkbox"/> Sabotage |
| <input type="checkbox"/> Avalanche | <input type="checkbox"/> Harcèlement | <input type="checkbox"/> Agression sexuelle |
| <input type="checkbox"/> Chantage | <input type="checkbox"/> VIH | <input type="checkbox"/> Exploitation sexuelle |

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Attentat à la bombe (IED/VBIED) | <input type="checkbox"/> Prise d'otages | <input type="checkbox"/> Harcèlement sexuel |
| <input type="checkbox"/> Corruption | <input type="checkbox"/> Maladie | <input type="checkbox"/> Bombardement |
| <input type="checkbox"/> Braquage de voiture | <input type="checkbox"/> Kidnapping | <input type="checkbox"/> Fusillade |
| <input type="checkbox"/> Accident CBRN | <input type="checkbox"/> Mine/UXO | <input type="checkbox"/> Tirs embusqués |
| <input type="checkbox"/> Attaque CBRN | <input type="checkbox"/> Glissement de terrain | <input type="checkbox"/> Stress |
| <input type="checkbox"/> Désordre civil | <input type="checkbox"/> Pillage | <input type="checkbox"/> Vol |
| <input type="checkbox"/> Tirs croisés | <input type="checkbox"/> Tsunami | <input type="checkbox"/> Menace/Menace de mort |
| <input type="checkbox"/> Cyclone/Typhon/Ouragan | <input type="checkbox"/> Accident de véhicule | <input type="checkbox"/> Conflit tribal/clan |
| | <input type="checkbox"/> Eruption volcanique | |

Analyse de la vulnérabilité

La deuxième étape dans une Evaluation des Risques est l'analyse de la vulnérabilité. L'analyse de la vulnérabilité explore pourquoi et de quelle manière les organisations humanitaires, et MSF en particulier, pourraient se trouver plus ou moins à risque par rapport aux mêmes menaces que les autres groupes. Toutes les menaces existantes dans un pays ou une région spécifique n'affectent pas chacun de la même manière. La vulnérabilité, d'une organisation et de son staff à des menaces, peut être influencée directement ou indirectement par un certain nombre de facteurs. Il est donc important de prendre en considération quels sont les éléments qui pourraient rendre le staff d'MSF, plus ou moins, exposé à ces menaces.

Des exemples à considérer sont :

- Localisation** – est-ce que le staff est plus exposé en raison de la localisation des sites d'intervention du programme d'MSF (maisons, bureaux, stocks, etc.)? Est-ce que les équipes se trouvent sur des zones à risque pendant de courtes périodes (déplacement, mission exploratoire, etc.)? Est-ce que la situation sécuritaire dans les régions d'intervention peut changer rapidement ?
- Exposition du staff et des biens** – est-ce que le staff est plus exposé en raison du type de programme ? Est-ce que les équipes passent beaucoup de temps à voyager en véhicules/convois où ils sont susceptibles d'être plus vulnérables ? Est-ce que les sites d'intervention sont protégés (barrière, murs, gardes, etc.)? Est-ce que des membres du staff ont des postes ou des responsabilités qui peuvent les mettre en danger ?
- Valeur des biens** – est-ce que le staff est plus exposé en raison de la valeur (perçue) des biens d'MSF? Est-ce que le programme a de grandes quantités de biens de valeur (véhicules, radios, ordinateurs, réserves, etc.) ? Est-ce que le staff doit transporter ou conserver de grande quantité d'argent?
- Impact des programmes** – est-ce que le staff est plus exposé en raison de la population ou des groupes avec lesquels MSF travaille? Est-ce que MSF cible ou a un impact sur un groupe plus que sur un autre (les déplacés ou réfugiés sont opposés à la population hôte, population dans une zone contrôlée par les rebelles ou par le Gouvernement, etc.) ?
- Mesures de sécurité et de sûreté** – est-ce que le staff est exposé à cause d'un manque de mesures de sécurité ou que ces dernières soient inappropriées ? Est-ce qu'il y a un plan de contingence et des procédures de sécurité en place ? Est-ce qu'elles reflètent ou sont adaptées en fonction des changements de situation ? Sont-elles mises à jour et revues d'une manière régulière ? Est-ce que le staff est mis en danger en raison du non-respect des règles de sécurité ? Les règles de sécurité sont-elles clairement expliquées et distribuées au staff ? Est-ce que le staff comprend et accepte les mesures en place?
- Compétences relationnelles du staff** – est-ce que certains staffs peuvent être plus à risque en raison de leur comportement ou de leur manière de communiquer ? Le staff est-il briefé sur les sensibilités culturelles et sur le comportement ? Tout le staff est-il capable de communiquer clairement sur le mandat d'MSF, la présence et le rôle des différents acteurs ?
- Images du staff et des programmes** – est-ce que le staff pourrait être exposé à cause de la perception négative d'MSF ou de ses programmes ? L'apparence ou le comportement du staff sont-ils perçus négativement par la population locale ou par les officiels ? Est-ce que la nationalité, l'ethnie, la religion, le genre et l'âge du staff affectent la sécurité ? Les programmes pourraient-ils être perçus négativement n'aidant qu'un groupe particulier ou en négligeant un autre ? Est-ce que les activités du

programme associant MSF à d'autres agences ou acteurs qui peuvent avoir une perception négative (UN, opérations de maintien de la paix, forces de coalition, etc.) ?

Analyse des risques

Ce n'est pas possible et encore moins efficace d'essayer de mettre en place toutes les mesures préventives possibles en matière de sécurité, pour pouvoir faire face à n'importe quelle menace. Il est donc important d'analyser les différentes menaces, ainsi que la vulnérabilité des membres du staff à celles-ci, dans le but d'identifier celles qui présentent le plus grand risque pour le staff d'MSF dans un pays ou une zone spécifique.

Pour comprendre quels sont les principaux risques, il est primordial d'effectuer une analyse des risques afin de déterminer la probabilité qu'une menace se produise et de savoir quel sera son impact. "L'impact" devrait être mesuré en se basant sur l'effet que pourrait avoir cette menace sur les individus directement impliqués (physiquement ou psychologiquement) ou sur l'organisation dans son ensemble (présence d'MSF, activités du programme, image et réputation, etc.). Les menaces qui ont la probabilité la plus élevée de se produire avec l'impact le plus significatif, vont représenter les principaux risques à prendre en compte.

La clé dans la gestion de la sécurité est d'abord de pouvoir identifier les principaux risques et ensuite de prendre les différentes mesures afin d'éviter que des incidents se produisent. Il est souvent difficile d'avoir une incidence sur les menaces existantes. Cependant, il est possible de réduire la vulnérabilité du staff à ces menaces, par :

- Réduire la probabilité qu'un incident se produise par la mise en place de mesures et de procédures (Procédures d'Opération Standard) qui vont minimiser l'exposition du staff à ces menaces (ex. En conduisant doucement, en embauchant des gardes).
- Réduire l'impact potentiel d'un incident par la mise en place de mesures et de procédures (Plan de Contingence) qui garantit que le staff va réagir de la meilleure manière possible, réduisant ainsi l'effet de l'incident sur le staff, les biens et les programmes une fois qu'il se sera produit (ex. Porter la ceinture de sécurité ou limiter la quantité d'argent liquide dans le coffre).

Comprendre les risques plus en détails va permettre aux équipes d'identifier les menaces qui doivent être adressées, de prendre des décisions plus avisées à propos des procédures et règles de sécurité que l'on va adopter et d'éviter de prendre des mesures inutiles.

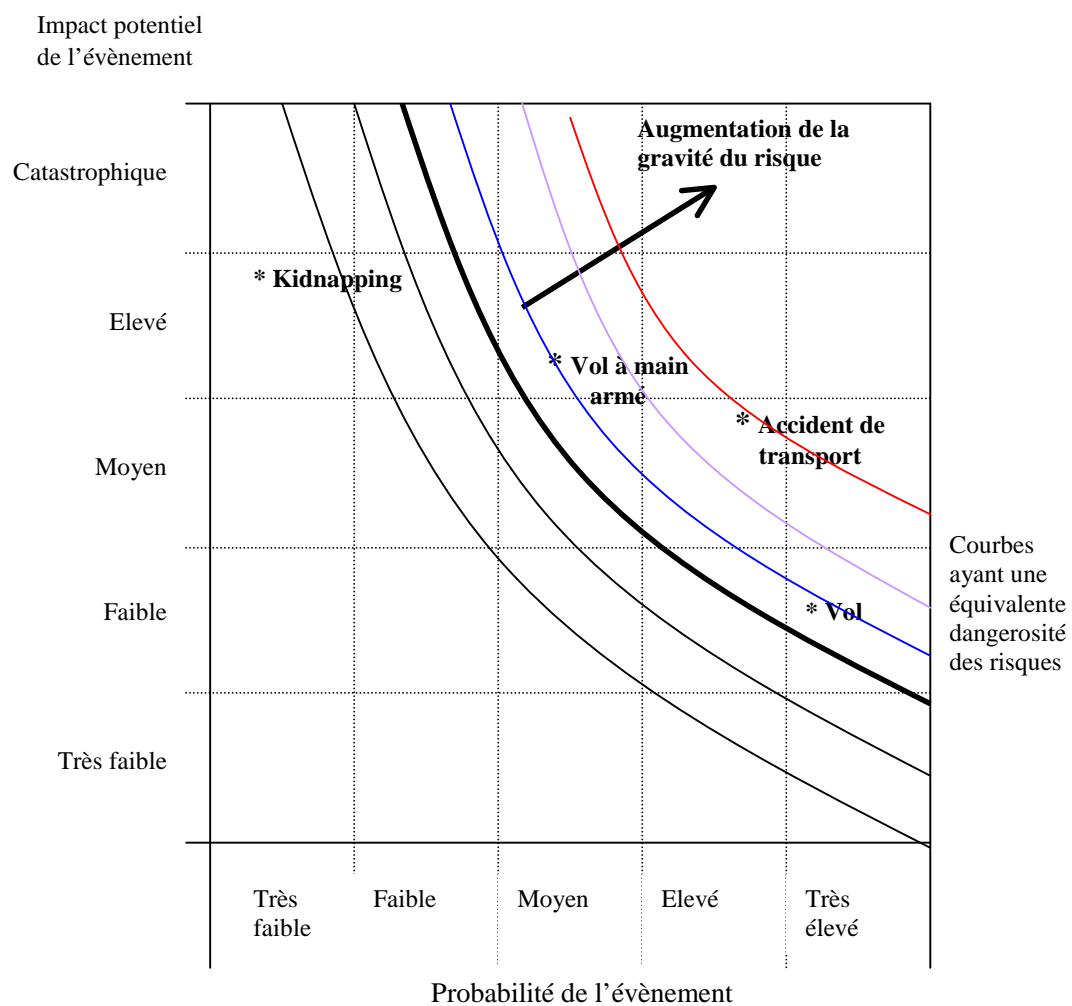
Qu'est-ce qu'un risque acceptable?

Il va y avoir des situations où, malgré des règles et des procédures de sécurité approfondies en place, qui permettent de minimiser la probabilité, et/ou l'impact d'un potentiel incident, certains risques ne peuvent pas être réduits suffisamment pour assurer la sûreté du staff. Une partie essentielle de l'analyse des risques est également de considérer si, dans ces situations précises, le staff devrait être exposé à ces risques.

Toutes les organisations humanitaires n'acceptent pas le même niveau de risque. MSF peut interpréter une situation sécuritaire d'une manière différente ou, en raison de particularité propre à son mandat, serait susceptible d'accepter des risques plus importants que d'autres organisations. Quelquefois, MSF décide de rester dans une zone qui présente de grands risques au niveau sécurité parce qu'il estime que les bénéficiaires ou les besoins urgents de la population, l'emportent sur les risques auxquels le staff est exposé. D'autres organisations ne peuvent pas être disposées à travailler dans ces conditions. Bien que tout le staff doive reconnaître que le risque est inhérent aux missions d'MSF, s'assurer que chaque personne consent et accepte les risques qu'il va prendre sur le terrain est difficile. Il est essentiel de s'assurer, d'une manière régulière, que le niveau de risque qu'MSF juge acceptable est compatible avec le ressenti individuel des membres de l'équipe.

Dans certaines situations, il sera nécessaire de restreindre le travail, ou les déplacements de certains staffs dans des zones ou pays particuliers, ceci parce que le niveau de risque auquel ils sont exposés serait trop élevé par rapport à leur niveau d'expérience, rôle ou termes de référence.

Un des outils d'Analyse des Risques implique de tracer les menaces point par point dans une matrice d'analyse des risques. L'exemple ci-dessous montre que les principales caractéristiques des menaces que l'on veut mesurer sont la probabilité que cet évènement arrive (quelle est la chance que cela se passe) et le l'impact potentiel que cet évènement peut avoir.



Chapitre 3:

RAPPORTS ET PARTAGE DE L'INFORMATION SUR LA SECURITE

Table des matières / Chapitre 3 :

| | |
|--|-------------|
| 1. Typologie d'incidents | p.67 |
| 2. Format de rapport d'incident | p.68 |
| 3. Rapport mensuel (Sitrep) | p.69 |
| 4. Matrice de suivi des évènements sécu | p.70 |

Introduction :

Une typologie a été développée qui décrit les 3 types d'incidents et évènements qui doivent systématiquement être rapportés par le terrain. C'est la responsabilité du chef de mission (CdM) d'envoyer à temps les rapports écrit au Desk en utilisant le format standard de rapport d'incident.

Dans les conditions normales d'une mission, le compte-rendu et le partage d'information sur la sécurité se fait principalement en utilisant 2 documents, le « Rapport de situation » (ou « Sitrep ») et le « logbook suivi d'incidents ». Le premier est réalisé par le CdM et partagé sur une base mensuelle ; le deuxième est écrit sur le terrain, laissant la possibilité de répertorier d'une manière chronologique tous les principaux évènements sécu dans notre champ d'activité.

Sur le CD-ROM : DOCUMENTS DE REFERENCE SECU/ 03 Rapport d'incident Secu/...

- Typologie d'incident MSFCH JAN07.doc
- Formulaire rapport d'incidentFev07.doc
- Format du Sitrep mensuel.doc
- Format logbook de suivi d'incident.doc

TYPOLOGIE DES INCIDENTS

Le chef de mission a la responsabilité d'informer rapidement et systématiquement concernant tous les incidents liés à la sécurité et à la sûreté, qui se sont déroulés dans des locaux MSF (maison, bureau, véhicules...) ou qui ont touché du personnel MSF en service, ou du personnel international à tout moment (Cf. catégories 1 et 2 ci-dessous), en remplissant un **formulaire de rapport d'incident** (RI). Les événements tels que décrits dans la 3^{ème} catégorie ci-dessous doivent également être rapportés par écrit (via RI, sitrep...). Tous ces incidents et événements sont ensuite centralisés au niveau de la direction des opérations.

1. Type d'incidents de sécurité

- **Vol** (inclus. vol à main armée, détournement de véhicule «car-jacking», cambriolage...)
- **Pillage** (inclus. réquisition forcée de matériel)
- **Embuscade** (inclus. barrage routier)
- **Tirs** (inclus. tirs croisés «cross-fire», balles perdues, tir de «sniper»...)
- **Bombardements** (inclus. attaque aérienne, attaque à la grenade, bombes...)
- **Explosifs** (inclus. mines, engins piégés –IED-, engins non explosés –UXO-, attaque chimique biologique radiologique ou nucléaire –CBRN-...)
- **Menaces** (inclus. menaces de mort, tentative d'extorsion ou de corruption...)
- **Harcèlement** (inclus. mauvaise conduite verbale/physique, intimidations ou hostilité de la part du staff, de la communauté ou des autorités contre MSF, abus de pouvoir contre MSF...)
- **Agression physique** (inclus. torture, blessures corporelles, lynchage, tentative de meurtre...)
- **Agression sexuelle** (inclus. viol, violence sexuelle, harcèlement sexuel...)
- **Trouble de l'ordre public** (violence collective, ethnique ou liée à des bandes organisées, manifestations violentes, émeutes...)
- **Intrusion** par la force publique (militaire / police) dans des bâtiments MSF...
- **Détention** (inclus. arrestation arbitraire, emprisonnement) – *par les autorités*
- **Kidnapping** (inclus. enlèvement, prise d'otage) - *par des acteurs non-institutionnels*

2. Type d'incidents liés à la sûreté (« safety »)

- **Accident de transport** concernant:
 - Les voitures et autres moyens de transport MSF (en propre ou loué);
 - Le staff international en mouvement, même utilisant des moyens privés de déplacement;
 - Des sérieux problèmes de véhicule MSF dans des contextes instables;
 - Accidents de transport aérien ou maritime (compagnies habituellement utilisées par MSF).
- **Problème grave de santé**, entraînant le décès ou l'évacuation d'un staff MSF, lié à des raisons médicales, un accident ou une cause naturelle, à l'exposition à un agent contaminant (sang, produit chimique...) ou à des éléments naturels (froid/chaud extrême, animaux sauvages)
- **Catastrophes naturelles** (i.e. inondation, tremblement de terre, tsunami) **ou technologiques** (incendies, contamination chimique) entraînant des dommages au staff ou au matériel MSF.

3. Autres événements à rapporter, ayant une incidence sur la sécurité

- **Important changement du contexte sécuritaire de nos opérations**, entraînant un changement du niveau de sécurité, une suspension des activités, une évacuation ou le confinement des équipes. Exemples : crise politique, instabilité généralisée, élection, violation massive des droits humains, état de siège, couvre-feu, grave incident touchant d'autres acteurs humanitaires...
- Événements spécifiques touchant du personnel MSF tels que:
 - **Personnel national MSF, en dehors des heures de travail**, victime d'incident de sécurité.
 - **Problème de comportement** (inclus abus de pouvoir, fraude, ...) par du staff MSF.
 - **Mauvaise gestion de la sécurité par du staff MSF** (i.e. non-respect des règles sécurité).

Note: le RI doit spécifier la **gravité en terme d'impact et de conséquence** sur MSF:

MINEURE: Perte ou dommages limités du matériel, mise en alerte, stress...

MEDIUM: Perte ou dommages importants du matériel, blessures bénignes, stress...

SEVERE: Blessures nécessitant une hospitalisation/évacuation, situation menaçant la vie des équipes

CRITIQUE: Kidnapping, membre du staff victime de blessures pouvant entraîner la mort/invalidité...

FORMAT DU RAPPORT D'INCIDENT

RAPPORT INCIDENT N° xxx/2008
MISSION/PROJET:

Incident:

Date/heure de l'incident:

Lieu précis de l'incident:

Source d'information:

Nom & fonction du rapporteur:

Date du rapport:

Description de l'incident (uniquement les faits)

Analyse/Conclusion

Mesures prises / planifiées par MSF

Explication à propos du rapport d'incident:

Un rapport d'incident doit être rempli et envoyé au RP dans les plus brefs délais (idéalement le jour même de l'incident) chaque fois qu'un événement inattendu peut générer une situation de crise et mettre en jeu l'intégrité physique ou la sécurité du personnel MSF, ou des patients/bénéficiaires dans des locaux MSF uniquement, ou la continuité des programmes. Exemples d'événements/incidents de sécurité qui nécessitent un rapport d'incident :

- *Accident entraînant la mort ou des blessures au sein des équipes,*
- *Enlèvement, arrestation, menace directe, agression, viol ou tout accès de violence affectant directement des membres de l'équipe ou des patients MSF qui se trouvent dans des locaux MSF.*
- *Situation où une équipe se trouve bloquée, dans une zone de forte insécurité et sans moyen d'évacuation.*
- *Acte criminel/Violation/endommagement/vol à main armée au sein de locaux MSF*
- *Tout changement contextuel entraînant une évacuation partielle ou complète de l'équipe*
- *Incidents similaires ciblant d'autres sections MSF dans des zones où MSF-CH est également présent.*

Dans les contextes très précaires, il peut être demandé de rapporter également les incidents sérieux affectant d'autres ONG

FORMAT DU SITREP MENSUEL

Janvier 2007

ANNEXE 7

Rapport mensuel de la situation

Pays:

Ecrit par:

Date:

□ Les informations sensibles et confidentielles doivent être distinguées et séparées des autres données qui pourraient être partagées par le reste du mouvement MSF: ex. une analyse délicate de la politique d'un gouvernement, des informations confidentielles venant d'autres organisations, etc. Ces informations doivent être notifiées en rouge et en italique afin d'être facilement identifiées par le Desk.

I. EVOLUTION DU CONTEXTE

1. Environnement politique et économique : niveau national et régional

Description de l'évolution du contexte dans le pays pendant la période en question: évènements politiques significatifs et leur implication (élections, manifestations...), indicateurs et facteurs économiques si disponibles (inflation...), le contexte international en relation avec le pays, situation dans les pays voisins, relations ou alliances particulières avec d'autres pays, sommets régionaux, etc... avec les analyses.

2. Situation sécuritaire

Description des lieux de combat ou des zones de tensions, évolution de la sécurité et analyse de l'impact, menaces, risques existants et risques potentiels pour MSF. Mise à jour des incidents qui ont un impact sur MSF, mesures spécifiques prises pendant la période en réponse aux incidents: couvre-feu, changements dans les règles de sécurité de la mission, etc....

3. Situation humanitaire

Description de l'évolution dans le déplacement des populations, urgences potentielles/nouveaux besoins, arrivée et départ d'acteurs humanitaires, violations des droits humanitaires. Analyser si la réponse humanitaire globale correspond aux besoins des populations les plus vulnérables et identifier les gaps potentiels.

4. Mise à jour du programme MSF

Description des principaux succès et accomplissements pendant le mois, les contraintes rencontrées dans le programme et les solutions planifiées. Les activités ne doivent pas être décrites en détail. Lorsque cela est possible, l'analyse devrait inclure:

- a. Progression des activités du projet pendant le mois, mesurée à travers le nombre limité d'indicateurs choisis par projet.
- b. Médical
- c. Ressources humaines
- d. Logistique
- e. Finance
- f. Communications
- g. Plans pour le prochain mois
- h. Questions/commentaires pour le siège

MATRICE DE SUIVI DES EVENEMENTS SECU (exemple à adapter à chaque mission)

| Date | Source | Description de l'incident | Analyse MSF | Réaction MSF |
|------|--------|---------------------------|-------------|--------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Chapitre 4:

GESTION D'UNE CRISE

Table des matières / Chapitre 4 :

| | |
|--|--------------|
| 1. Gestion d'une crise sur le terrain | p.73 |
| 2. Protocole de gestion de crise | p.77 |
| 3. Prévention et Gestion du Stress (SPAM) | p.103 |

Introduction :

La gestion de la crise sur le terrain expose brièvement les actions clés à prendre sur le terrain afin de répondre efficacement à un incident sécuritaire.

Le protocole de gestion de crise est un protocole détaillé qui apporte des conseils pour répondre à une situation de crise, incluant le fonctionnement d'une cellule de crise en cas de crise majeure.

La Prévention et Gestion du stress (SPAM) est une présentation courte sur la manière de réagir et qui contacter à Genève lorsque l'équipe fait face à un stress traumatique lié à un incident sécuritaire.

Sur le CD-ROM : DOCUMENTS DE REFERENCE SECU/ 04 Gestion de Crise/...

→ Protocole de gestion d'une crise 20Mars06.doc

→ Protocole de gestion d'une crise sur le terrain 8Mars07.doc

→ Politique de gestion du stress Fev07.doc

GESTION D'UNE CRISE SUR LE TERRAIN: QUE DOIT-ON FAIRE EN CAS D'INCIDENT DE SECURITE?

Mars 2007

Comme expliqué plus loin dans le protocole de gestion de crise d'MSF (août 2006), il est important de faire la différence entre une "crise mineure", qui est gérée par la ligne de responsabilité normale et une crise "majeure" dont la complexité et le sérieux requière un set-up spécifique et une chaîne décisionnelle à l'extérieur des opérations (mise en place d'une cellule de crise). Ce document qui apporte un complément au protocole, a pour but d'aider les responsables de la sécurité, à travers des procédures simples, à répondre d'une manière plus efficace à une situation de crise "mineure" liée à un incident sécu.

Même quand toutes les analyses sur la sécurité ont été effectuées, que toutes les précautions ont été prises et les procédures en place, un incident sécu peut intervenir à tout moment, sans que l'on s'y attende et ceci dans n'importe quel pays, pouvant toucher n'importe qui sur la mission. Dans une telle situation, une réponse rapide et efficace à un incident sécu peut minimiser les conséquences et peut même sauver des vies. La gestion des incidents sécu est donc extrêmement importante. Elle a comme premier rôle de ramener vivant et en sécurité tout membre de l'équipe affecté par un incident sécu, d'éviter d'en blesser d'autres et minimiser l'impact auprès du staff et des opérations.

AVANT L'INCIDENT / LA CRISE

Même si on ne peut prévoir tous les évènements, il y a quand même des mesures que l'on peut prendre à l'avance qui peuvent optimiser les réponses à une crise et donc en minimiser les conséquences.

Faisant partie intégrante des règles de sécurité, vous devriez déjà avoir développé les points suivants :

- **Analyse des risques participative**, qui va permettre d'identifier les menaces potentielles sur le projet et d'évaluer à quel degré nous y sommes vulnérables.
 - ▶ Lorsque des risques élevés sont identifiés, il faut préparer la réponse en prenant en compte les deux aspects possibles d'un incident: Que faire si vous êtes la victime de l'incident? Que doit faire le reste de l'équipe pour répondre à la situation?
 - > Le guide techniques doit couvrir le premier aspect (ex. règles de convoi et de transport, survivre dans une zone de conflit, récupération du staff, zone minée, désastre naturel, etc.).
 - > Le plan de contingence couvre quant-à lui le deuxième aspect en se basant sur plusieurs scénarios (évacuation médicale et évacuation des équipes, procédure pour répondre à un kidnapping, crime, violence ou agression sexuelle, etc.).
- Dans une situation normale, il est important de suivre les procédures qui ont été préalablement validées car elles sont susceptibles de pouvoir répondre à la plupart des incidents (combien de fois est-il arrivé en mission de ne pas réagir lorsqu'un contact radio n'a pas été fait, en ce disant que la personne a oublié ?). C'est mieux d'avoir une procédure plus légère mais qui sera respectée plutôt qu'une procédure complexe qui ne sera pas suivie.
- ▶ Briefer l'équipe sur les principes de la gestion d'une crise et sur les plans de contingence car ils devront être appliqués immédiatement après l'incident.
- **Identification des acteurs** dans l'environnement du projet, non pas seulement ceux qui représentent un possible facteur de risque pour MSF mais aussi ceux qui sont susceptibles d'aider MSF à résoudre une situation de crise. Il est important d'initier des contacts avec eux.
- **Changements à travers le temps**: être vigilant aux changements du contexte d'intervention au fil du temps et adapter l'analyse et les actions, en conséquence.

Chacun sur la mission (expats et staff national) doit avoir connaissance des dangers auxquels nous devons faire face et des possibles conséquences sur les personnes et les activités. Il est impératif d'organiser régulièrement **des réunions et des briefings sur la sécurité** afin que l'équipe soit constamment au courant de l'évolution de la situation.

Quel que soit le contexte, il y aura toujours, à certains moments le besoin d'organiser des activités ou des déplacements plus sensibles au niveau sécuritaire (ex. Mission exploratoire, déplacements sur des zones ou des risques spécifiques ont été identifiés). Dans ce cas il sera nécessaire d'apporter une attention particulière à la préparation de la mission :

- ▶ Développer avec l'équipe une procédure de sécurité spécifique qui va englober tous les aspects de gestion de la sécurité (contrôle de la situation sécuritaire existante, analyse du contexte et des risques, contacts avec les acteurs clés avant et pendant la mission, règles de communication et de transport, briefing des équipes expatriée et nationale, identification des personnes en back up et définition de leur rôle...). Après la mission, il est important de débriefer avec l'équipe, de tirer des leçons sur son déroulement et s'assurer que la préparation était adéquate.
- ▶ Préparer l'équipe et soi-même à l'éventualité qu'un incident survienne pendant la mission, et être prêt à y répondre en imaginant au préalable les scénarios possibles et les réponses à y apporter.

Dans un contexte de conflit ou de forte violence, il y a 2 ennemis internes à la mission qui peuvent se développer avec le temps ; **la routine** (dans le fonctionnement de la mission qui peut conduire à des relâchements dans les procédures et la préparation) et **la minimisation** de la gravité de la situation et des incidents qui se produisent (conduisant à prendre de plus en plus de risques). Ne les laissez pas se développer: avoir une approche dynamique en incluant l'équipe dans des évaluations régulières du contexte, des acteurs et des risques, estimer la perception des ONGs/MSF, revoir les scénarios, les procédures, les stratégies et les règles... Prenez le temps d'analyser correctement les incidents sécuritaires concernant MSF et les autres organisations qui se produisent sur la zone d'intervention.

PENDANT

Il faut toujours garder à l'esprit les 3 principes de base d'une gestion de crise:

1. Chaque décision doit être prise en ayant toujours à l'esprit la protection et la sûreté du personnel MSF (préservation de la santé physique et mentale des victimes mais également de l'équipe qui gère la crise);
2. MSF assume toujours la responsabilité de la gestion de la crise, et ce jusqu'à sa résolution, en tenant compte de ses spécificités et de ses limites;
3. Essayer autant que possible de garder un maximum de contrôle sur les événements en élaborant des stratégies d'action et en gérant d'une manière cohérente l'information et la communication.

Prise de décision: Pendant la crise, il est essentiel de bien identifier le centre décisionnel et de s'assurer que l'ensemble de l'équipe comprend et respect scrupuleusement la chaîne de décision.

Gestion du stress : Il est tout à fait normal de paniquer et de stresser lors d'un incident (tant que cela ne dure pas trop longtemps), cependant il est important de regagner rapidement le contrôle de soi ! Beaucoup d'actions doivent être effectuées simultanément, le fait de rester calme même en cas de crise majeure, va beaucoup aider et va avoir un effet positif sur le reste de l'équipe. La préparation à la gestion de crise (comme les briefings et les plans de contingence) aide à réduire et à contrôler l'effet de panique.

Alerte de l'équipe: En fonction de la gravité et du type d'incident, localiser tous les membres de l'équipe (internationale et nationale), informer les sur la situation et continuer de les briefier à chaque nouveau changement. Faites attention à ne pas créer plus de tension que nécessaire au sein du projet MSF en rappelant soudainement tout le monde pour une réunion. Un soin particulier est également à apporter dans la manière de gérer le stress et les craintes de l'équipe.

Alerte du chef de mission/ Responsable de Programme: Alerter immédiatement son supérieur hiérarchique (RT / CdM / RP) à propos de l'incident (de préférence au téléphone) afin de partager l'information. Si vous n'arrivez pas à joindre votre responsable direct, contacter le niveau en dessus. Les décisions doivent être prises très rapidement et à l'exception d'une extrême urgence (ex. menace de mort ou évacuation immédiate), la décision doit toujours être prise en commun avec le CdM / RP. Un rapport circonstancié devra être écrit dans les 24 heures qui suivent l'incident en utilisant le format standard de rapport d'incident.

Collecte d'informations: Essayer de comprendre ce qui s'est réellement passé et collecter un maximum de renseignements et de faits en choisissant différentes sources d'informations. Effectuer un débriefing consciencieux des témoins et essayer de reconstruire aussi précisément que possible la séquence des événements. Notifier dans un formulaire de suivi d'incident tous les événements depuis le début de l'incident. Ecrire un rapport en distinguant les faits des rumeurs ainsi que les décisions qui sont prises par l'équipe.

Réponse: Lors d'un incident il est important d'activer le plan de contingence si ce dernier existe et mettre en application d'une manière stricte les règles de sécurité (l'équipe ne doit pas discuter les règles sécu pendant un incident, si cela est nécessaire elles seront revues après la crise). Dans le cas où le plan de contingence n'apporte pas de solutions appropriées, il est possible de l'adapter aux besoins du moment (en utilisant son bon sens ou en contactant le siège ou d'autres organisations sur le terrain qui pourraient avoir des idées nouvelles).

Il faut toujours garder la responsabilité de l'équipe et de la gestion la gestion de la crise. Ne pas déléguer la gestion à d'autres organisations (toute exception doit être d'abord validée par le siège).

► En cas d'incident critique (ex. Kidnapping) demander immédiatement l'aide du siège qui va activer un mécanisme spécifique de gestion de crise³⁹. Il faut être conscient que des incidents sérieux peuvent conduire à une suspension des activités, une évacuation partielle ou totale des équipes, etc....

Organisation: Distribuer les tâches comme spécifiées dans le guide / plan de contingence, et définir les stratégies et activités à mettre en place (opérations, administration, réseau de contacts et lobbying, communication externe, support émotionnel...). Considérer la mise en place d'une équipe, de préférence dans une pièce à part, qui sera dédiée à la gestion de la crise jusqu'à ce que la situation revienne à la normale. Dans le cas où les activités du projet continueraient, il faut penser à re-dispatcher les tâches inhérentes aux membres de l'équipe de crise vers les autres membres de l'équipe. Ces derniers devront être informés régulièrement mais ne devront pas perturber le travail de l'équipe qui est en charge de gérer la crise.

Equipe de secours: il est parfois nécessaire d'envoyer une autre équipe sur le lieu de l'incident. Cependant il faut faire attention de ne pas mettre plus de personnes en danger, se mettre d'accord sur les procédures de communication, se déplacer ensemble sur la zone sûre la plus proche avec d'autres partenaires fiables, collecter des informations en route... Dans de tels cas, les décisions de se déplacer doivent se prendre en commun avec le siège à Genève.

Incident, fini ou en cours? Quel que soit la gravité de l'incident, la structure de l'équipe qui va gérer la crise ainsi que les décisions prises vont être différents si l'incident est déjà "fini" (gérer les conséquences) ou si c'est toujours en cours, par exemple si le staff ne peut se déplacer sur une zone dangereuse (gérer la situation et les conséquences).

Informations aux autres: Lorsque c'est possible, informer les autres acteurs de terrains afin de prévenir leur mise en danger (autres sections MSF, autres acteurs humanitaires, autorités). Des organisations comme le CICR ou les agences UN sont susceptibles de nous venir en aide mais il faut cependant garder un certain niveau de confidentialité. En cas d'incident lié à des activités criminelles, il faut le déclarer aux autorités compétentes.

Responsabilités: les discussions sur les responsabilités des différents acteurs qui ont conduit à la crise ne doivent pas avoir lieu pendant la gestion de la crise, mais après la résolution de celle-ci. Rester concentrer sur l'obtention de solutions.

APRES

L'expérience montre que la situation d'après crise nécessite souvent autant d'énergie et de compétence de gestion de la part de l'équipe, que pour la crise elle-même. Il faut également être vigilant sur le fait que l'incident peut avoir des conséquences pendant très longtemps au niveau

³⁹ Voir Protocole de Gestion de Crise MSFCH, cellule de crise.

personnel ou sur la mission, et des actions devront être mises en œuvre pendant des jours et parfois des mois.

Il est nécessaire d'identifier rapidement qui, sur la mission, sera responsable de la coordination des activités après la crise. Lorsque la gestion de la crise requière beaucoup d'énergie et génère encore plus de stress pour le responsable, il est recommandé d'assigner une autre personne pour la gestion de la poste-crise (ce responsable sera démobiliser rapidement une fois que la situation sera résolue).

Suivi: Il est important de suivre les événements jusqu'au moment où l'on pourra dire que le "cas est clos". Les investigations devront se poursuivre jusqu'à l'obtention d'informations claires et notifiées par écrit. Une attention spéciale devra être apportée aux éléments ci-dessous:

- Débriefing convenablement les victimes de l'incident, en leur apportant un support adapté. Il est important de séparer le débriefing émotionnel de l'opérationnel.
- Suivi administratif avec les autorités (si nécessaire).

Analyse & Evaluation: Une triple analyse devrait être menée dans le but de tirer des leçons et de revoir notre stratégie de prévention des risques ainsi que les mesures et procédures de sécurité: (1) de l'incident (Nature, Motifs et Intention), (2) de la gestion de l'incident et (3) de l'adéquation de nos plans de contingences. En fonction de la gravité de la crise, il peut être conseillé d'avoir une personne extérieure à l'équipe (quelqu'un du siège) pour venir en support et travailler sur cette problématique.

Ces analyses devraient conduire à:

- Meilleure compréhension sur l'origine de l'incident et si MSF était ciblé en tant que tel.
- Identification des tendances et des potentialités de survenue d'un incident.
- Identifier les faiblesses et/ou déficiences structurelles dans la gestion de la sécurité sur la mission.
- Révision de l'évaluation des risques et de l'analyse du contexte de la mission.
- Révision des stratégies sécuritaires, des mesures et des plans de contingence.
- Possible révision des activités d'MSF.

PROTOCOLE DE GESTION DE CRISES

04 Août 2006

RESUME

Même quand la prévention dans la gestion de la sécurité reste une priorité pour les équipes afin de prévenir autant que possible des accidents, il y a des situations imprévisibles et soudaines qui peuvent remettre en question les programmes MSF, la crédibilité ou même la sécurité physique du personnel MSF, et conduisant ainsi à une situation de crise.

Ce protocole est développé afin d'améliorer l'efficacité de la prise en charge de ce type de situation par le staff MSF au niveau du siège et du terrain. Basé notamment sur des leçons apprises lors de précédentes situations de crises qui se sont produites avec MSF-CH, il définit les principes et les modèles d'organisation qui s'appliquent pour MSF dans le but d'optimiser nos actions pour résoudre la crise. Le protocole doit être vu comme une boîte à outils à la disposition des équipes. Ce dernier sera utilisé de manière différente suivant le type, le contexte et l'évolution de la situation.

En situation de crise, le principal objectif est clair: ramener vivant et en toute sécurité les victimes d'un incident. Cependant cela doit se faire en tenant compte de nos limites et spécificités en tant d'organisation humanitaire et en minimisant l'impact sur l'assistance humanitaire futur dans la région.

Pour atteindre de tels objectifs, MSF va appliquer 3 principes fondamentaux :

- S'assurer que toute décision est prise dans l'esprit de protégé et d'assurer la sécurité de notre personnel, et en premier lieu, celle de la personne directement victime de l'incident.
- Assumer la responsabilité de la gestion d'une crise lorsqu'un membre de notre personnel est en danger immédiat. Sans délais, MSF active ses ressources et ne délègue pas la prise de décision sur la résolution de la crise.
- Maintenir autant que possible le contrôle des événements en gérant correctement l'information/communication et en élaborant des stratégies d'action.

En ce qui concerne le dernier principe, le protocole liste quelques éléments et points qui sont communs à la plupart des situations de crise et dont les équipes en charge de la gestion de la crise doivent prendre en compte. Ils peuvent être divisés dans deux principales familles: opérationnel vs organisationnel.

| | |
|--|---|
| Les éléments opérationnels couvrent les différents types d'activités qui peuvent apporter un soutien à la résolution de la crise. Cela inclus les points suivants : | Les éléments organisationnels couvrent notamment les points suivants : |
| <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du contexte et compréhension de la nature et de l'évolution de la crise - Pistes et développement opérationnels - Contact avec les gouvernements et institutions - Contact/mobilisation de la communauté locale - Communication dans les médias - Rôle d'un expert externe en support aux actions d'MSF - Mobilisation du publique autour de l'incident en incluant le rôle de la famille. - Potentiel suivi judiciaire - Etc... | <ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une équipe de crise: qui fait quoi - Gestion de l'information autour de la crise - Gestion de la communication interne - Relation avec les familles des victimes - Support psychologique et émotionnel à apporter - Gestion de l'administration et des ressources (humaines et financières) - Etc... |

Par rapport à l'appui psychologique et émotionnel, il a été établi que c'est obligatoire d'apporter un tel support pour tout évènement traumatisant impliquant du personnel MSF.

Lorsque du staff international est impliqué, l'OD active un mécanisme spécifique (SPAM) sous la responsabilité des RH.

Dans ce document nous faisons une distinction importante entre 2 types de crises qui font appel à 2 différents modèles organisationnels afin de répondre au mieux à la situation:

- "Crise mineure" qui suscite seulement des conséquences à court terme sur les programmes d'MSF dans le pays, et requière une plus grande implication du Responsable de Programme et du Directeur des Opérations en support au terrain.
- "Crise majeure" qui suscite des conséquences exceptionnelles et complexes sur le personnel MSF et sur les activités, et requière un organe séparé, en dehors des lignes opérationnelles habituelles, avec des moyens spécifiques : une "Cellule de Crise".

La cellule de crise est une structure à part mise en place exceptionnellement. Elle nécessite une clarification sur son fonctionnement et la chaîne de responsabilité. Elle est composée d'une cellule limitée au niveau de Genève, une (ou plusieurs) cellules sur le terrain et d'un comité de pilotage. Le processus de prise de décision est strictement centralisé au niveau du responsable de la Cellule de Crise.

Pour finir, le protocole apporte aussi une attention particulière à la situation de poste-crise qui requière également beaucoup d'énergie et de ressources pour être correctement organisé.

Table des matières :

| | |
|--|-----------|
| RESUME | 77 |
| 1. INTRODUCTION ET DEFINITIONS | 80 |
| 2. GESTION DE CRISE | 81 |
| 2.1 Principes généraux de gestion de crise..... | 81 |
| 2.2 Les principales composantes d'une gestion de crise | 81 |
| 2.2.1 La mise en place d'une équipe de crise sur le terrain..... | 81 |
| 2.2.2 Le contact avec les autorités gouvernementales et les institutions | 82 |
| 2.2.3 Relation avec la/les famille(s)..... | 83 |
| 2.2.4 Gestion de l'information | 84 |
| 2.2.5 Rôle de la communication externe et relation avec les médias : | 85 |
| 2.2.6 Relations extérieures et suivi politique/diplomatique :..... | 85 |
| 2.2.7 Communication interne | 87 |
| 2.2.8 Prise en charge médicale et psychologique..... | 85 |
| 2.2.9 Suivi juridique possible | 86 |
| 2.2.10 Mobilisation de la communauté | 87 |
| 2.2.11 Rôle d'experts ou de conseillers externes..... | 87 |
| 2.2.12 Mobilisation publique autour de l'incident..... | 88 |
| 2.2.13 Plan d'évacuation : | 88 |
| 2.2.14 Recherche de responsabilités dans l'incident : | 88 |
| 3. GESTION DE CRISES MAJEURES : MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE CRISE | 88 |
| 3.1 Définition et composition de la cellule de crise..... | 88 |
| 3.1.1 A Genève : | 89 |
| 3.1.2 Sur le terrain : | 89 |
| 3.2 Fonctionnement, hiérarchies et relations à l'intérieur de la cellule de crise..... | 90 |
| 3.3 Modèles d'organisation d'une cellule de crise | 90 |
| Schéma fonctionnel d'une cellule de crise | 91 |
| 3.4 Fonctionnement d'une cellule de crise | 91 |
| 3.4.1 Déclenchement d'une cellule de crise | 92 |
| 3.4.2 Rôle du RP et du CdM dans la cellule..... | 92 |
| 3.4.3 Rôle du CA dans le suivi de la crise | 93 |
| 3.4.4 Gestion dans le temps / Niveaux d'intensité | 93 |
| 3.4.5 Rôle du service Communication | 93 |
| 3.5 Autres points spécifiques | 94 |
| 3.5.1 Politique de négociation..... | 94 |
| 3.5.2 Pistes opérationnelles..... | 94 |
| 3.5.3 Risque d'enlèvement | 94 |
| 3.5.4 Décision opérationnelle concernant les projets au sein de la mission..... | 94 |
| 4. GESTION DE LA POST-CRISE / DEMOBILISATION..... | 95 |
| 4.1 En ce qui concerne les victimes directes d'un incident : | 95 |
| 4.2 En ce qui concerne les personnes impliquées dans la gestion de crise..... | 95 |
| 4.3 En ce qui concerne les conséquences de l'incident et de la crise | 95 |
| 4.4 En ce qui concerne la mission..... | 95 |
| 5 ANNEXES | 96 |
| 5.1 Annexe 1: Fiche de suivi d'une crise – logbook (terrain et siège)..... | 96 |
| 5.2 Annexe 2 : Descriptifs de poste – cellule de crise | 97 |
| 5.3 Annexe 3: Informations aux volontaires qui travaillent dans un pays qui présente des risques identifiés de kidnapping..... | 101 |

1. INTRODUCTION ET DEFINITIONS

Une crise est par définition imprévisible dans sa nature, dans son évolution et dans la manière dont elle pourra être résolue. Ce document n'apporte donc pas un cadre de référence strict, mais des principes généraux de gestion de crise. Il est conçu comme une aide pour gérer le plus efficacement possible certaines situations aiguës, au siège comme sur le terrain, à base d'expériences vécues récemment par MSF-Suisse et doit permettre aux équipes terrain et siège de prendre des décisions rationnelles, argumentées et rapides pour la gestion effective de toutes crises.

Il faut avant tout rappeler que le plus important est d'anticiper les crises et de prévenir la possibilité d'un incident grave en ayant des équipes au siège et sur le terrain qui ont conscience du contexte d'intervention, des risques auxquelles elles font face et qui sont capables de prendre les bonnes mesures de sécurité et d'y adhérer.

Quelques définitions

Crise : situation brutale et inattendue mettant en jeu la continuité des programmes, la crédibilité de la mission MSF ou la sécurité physique du personnel MSF sur le terrain ou des bénéficiaires. Une telle situation s'accompagne généralement d'une réaction émotionnelle forte et durable au sein des équipes.

Gestion de crise : Comprend l'organisation et les principes de travail spécifiques mis en œuvre au sein de MSF afin d'optimiser nos actions et comportements dans une telle situation, et de résoudre la crise quand cela est de notre ressort.

On distingue 2 modes de gestion suivant la nature et la gravité de l'évènement, ainsi que suivant la nature de la situation de crise qui en découle :

- Crise « mineure » à la suite d'un incident grave, mais dont les conséquences sur les activités de MSF dans le pays sont limitées dans le temps. Elle est gérée avec une attention toute particulière au siège par le RP et son équipe, et sur le terrain par le CdM et son équipe. La chaîne décisionnelle est renforcée avec un rôle de premier plan du directeur des opérations. En cas d'évolution négative, une crise mineure peut se transformer en crise majeure et être pris en charge dans le cadre d'une cellule de crise.
- Crise « majeure » à la suite d'un incident dont les conséquences, pour le personnel ou pour les activités MSF sur la zone, sont exceptionnelles, durables et complexes. Elle nécessite la mise en place pour la durée de la crise d'une cellule de crise (CC), structure de gestion hors du département des opérations et avec une organisation et des moyens à part.

Type d'évènements/incidents en mission qui peuvent générer une situation de crise⁴⁰ :

- Tout incident de sécurité, tel que :
 - accident grave entraînant la mort ou des blessures graves au sein des équipes,
 - enlèvement ou arrestation d'un ou plusieurs membres de l'équipe,
 - menace persistante, attaque, agression, viol ou tout accès de violence affectant directement un ou plusieurs membres de l'équipe,
 - situation où une équipe se trouve bloquée, dans une zone de forte insécurité et sans moyen d'évacuation.
- Toute accusation portant sur l'intégrité morale de l'équipe MSF : comportement illégal et/ou inapproprié (ex : pédophilie, détournement de fonds, ...)
- D'autres situations telle que des cas de « burn out » d'un membre de l'équipe peuvent également générer des situations de crises.

⁴⁰ Exemples récents de situations de crises à MSF-Suisse :

Août 2002 : enlèvement pendant 20 mois du chef de mission MSF au Daguestan.

Novembre 2002 : 7 personnes, dont 4 employés nationaux de MSF, trouvent la mort et 4 personnes sont blessées dans l'explosion d'une mine anti-char sur le passage d'un véhicule MSF.

Juin 2005 : enlèvement pendant 10 jours de 2 employés MSF, un national et un expatrié, en Ituri, RDC.

2. GESTION DE CRISE

2.1 Objectifs de gestion de crise

Le premier objectif est évident : **ramener vivant et mettre à l'abri les victimes d'un incident sérieux.**

Le second objectif est de **réduire au maximum l'impact négatif que la gestion de crise pourrait avoir sur les activités humanitaires à venir dans la région** (en d'autres termes, ne pas créer de précédents qui pourraient mettre en danger l'assistance à une population en danger)

2.2 Principes généraux de gestion de crise

Le premier principe est la protection de notre personnel international et national dans toutes nos décisions: protection des membres du personnel qui peuvent être les victimes d'un incident, protection des membres du personnel qui sont amenés à gérer la crise. Il s'agit de mettre en place un environnement qui préserve au maximum la santé physique et psychologique des victimes.

Le second principe est que MSF assume toujours la responsabilité de la gestion de la crise, et ce jusqu'à sa résolution, lorsque l'un des membres de son personnel est en danger immédiat, tout en prenant en compte les limites et le caractère spécifique d'une organisation humanitaire. MSF se mobilise immédiatement et pendant tout le temps de la crise et **ne délègue à aucune autre institution, gouvernementale ou privé**, le soin de prendre les décisions adéquates pour résoudre la situation.⁴¹ Cela n'exclue évidemment pas la possibilité de faire appel à d'autres institutions quand celles-ci peuvent contribuer à la résolution.

Face à une crise, le troisième principe consiste à garder au maximum la maîtrise des événements et du temps, d'une part en maîtrisant au mieux l'information et la communication (interne et externe), d'autre part en élaborant des stratégies d'actions (et en les évaluant de manière régulière et objective) prenant en compte la totalité des facteurs qui interviennent lors d'une crise:

- Complexité de la crise et de son environnement (raison et nature de la crise, évolution du contexte, acteurs principaux, ...)
- Différents types d'activités qui peuvent aider à la résolution (contact opérationnels, institutionnels, médias, ...) et niveau de mobilisation/communication publique à faire autour de l'incident
- Différents facteurs en lien avec la gestion d'une crise (famille, gestion de l'information, gestion administrative, ...)
- Autres facteurs non liés à la gestion d'une crise, mais pouvant interférer (continuité des programmes, stress des équipes, ...)

Il faut rajouter à ces 3 principes généraux, le fait que la continuité du projet opérationnel de MSF-CH doit être garantie dans son ensemble pendant le temps de la crise : les autres missions ne doivent pas souffrir de la crise ou de sa prise en charge.

2.2 Les principales composantes d'une gestion de crise

Comme nous l'avons déjà dit, chaque crise est imprévisible dans sa nature, son évolution et la manière dont elle pourra être résolue. Il n'y a donc pas de cadre fixé pour en organiser sa gestion mais on peut quand même en faire ressortir certaines composantes essentielles et communes à de nombreuses situations de crise. C'est en quelque sorte une boîte à outils à notre disposition

2.2.1 La mise en place d'une équipe de crise sur le terrain

Une des toutes premières actions à prendre est de constituer, sur le terrain, une équipe en clarifiant bien le rôle et les responsabilités de chacun en terme de prise en charge et de suivi de la situation, de définir les stratégies, objectifs et actions à entreprendre permettant de répondre à la crise.

⁴¹ Nous estimons que dans la majorité des cas, MSF est le mieux placé et le plus volontaire des acteurs institutionnels pour trouver une solution au travers de nos contacts et réseaux mis en place dans le cadre de nos programmes médicaux.

Cette équipe est généralement conforme à la ligne opérationnelle, avec sur le terrain un rôle prépondérant de coordinateur de crise joué par le chef de mission qui constituera une équipe, en coordination avec le RP. Au siège, le RP donnera un suivi et un appui renforcé à la mission, avec une implication/attention plus forte du DirOP.

Durant les périodes critiques d'une crise, les membres de l'équipe en charge doivent y donner une priorité absolue et sont totalement absorbés par celle-ci⁴². Elles restent néanmoins en charge d'autres dossiers ou de leurs tâches de coordination. Cela va créer des difficultés internes et il est conseillé de déléguer les tâches urgentes au reste de l'équipe. Organiser des brefs meetings quotidiens de coordination permet de s'assurer que les autres tâches opérationnelles continuent à se dérouler normalement.

2.2.2 Le contact avec les autorités gouvernementales et les institutions

2.2.2.1 Contacts avec les autorités du pays dont est ressortissant la victime de l'incident

Le gouvernement d'origine des volontaires, victimes d'un incident est, avec leurs familles et MSF l'un des 3 pôles incontournables généralement impliqués dans la gestion d'une crise

Bien que les gouvernements auront une manière différente de réagir à une crise impliquant l'un de ses ressortissants, il est évident qu'un gouvernement a des obligations de protection vis à vis de leurs ressortissants à l'étranger, ainsi que des moyens bien supérieurs à ceux de MSF pour agir (service de renseignements, service consulaire et diplomatique, logistique, ...).

Néanmoins, MSF gardera, de manière générale, la responsabilité de la gestion d'une crise dans laquelle se trouve impliquée un volontaire. Et, sauf cas particulier, MSF ne demandera pas une intervention directe du gouvernement d'origine des victimes.

Par contre, il est essentiel de définir une stratégie en ce qui concerne les relations avec ce gouvernement, en fonction de l'aide qu'il est susceptible d'apporter, de son implication dans le contexte local, ... Il faut dans tous les cas mettre en place dès le début des relations de confiance basées sur un niveau raisonnable d'information et des contacts réguliers, à différents niveaux notamment au sein du ministère des Affaires Etrangères et de l'Ambassade.

- ☞ informer directement le MAE ou l'ambassade de l'incident, avant qu'il ne l'apprenne par d'autres sources.
- ☞ Informer régulièrement de notre stratégie d'action et des résultats.

D'une manière pratique, un gouvernement pourra souvent faciliter les démarches administratives urgentes lors du déclenchement d'une crise, ou en cas de nécessité d'évacuation d'une victime (obtention de visa, ...)

Il peut aussi devenir un fort levier de pression sur les autorités du pays où s'est produit l'IC

2.2.2.2 Contacts avec les autorités du pays où l'incident s'est produit

L'autre gouvernement qui joue un rôle majeur est celui du pays où se déroule l'incident. Il faut rapidement définir une stratégie d'action à son encontre (demander appui / faire pression, ...) ainsi que le niveau de collaboration à mettre en place notamment avec les services chargés de faire respecter la loi.

Immédiatement après le déclenchement de la crise, il faut prendre un contact officiel à haut-niveau en capitale pour informer de la situation et de nos actions à venir. Des contacts similaires doivent être pris aux niveaux local et régional.

Il est important d'identifier qui, au sein des autorités (quel ministère, membre du gouvernement, haut responsable de l'armée ou de la police, ...), et qui peut nous aider à entrer en contact avec eux (ambassade, UN, CICR, membres influents de la société civile, ...). On voit l'importance d'avoir un réseau de contacts mis en place au préalable par l'équipe MSF. On peut également s'appuyer éventuellement sur les réseaux d'autres sections ou organisations.

⁴² Dans les cas les plus critiques et complexes, un modèle spécifique avec une équipe entièrement dédiée à la gestion de la crise au siège et sur le terrain prendra le relais (cf partie 3 du document)

Avec les autorités locales, il faut toujours rappeler notre préoccupation première pour la santé et la protection des victimes afin d'éviter une action unilatérale des autorités qui pourraient mettre en danger les personnes.

2.2.2.3 Contacts avec les autorités suisses

Le gouvernement suisse peut apporter une assistance particulière en lien le côté suisse de l'organisation. Il est nécessaire de développer dès le début de la crise des contacts à Berne et avec l'ambassade local.

2.2.2.4 Contact avec les UN et le CICR

Dans le cadre d'incidents de sécurité, les agences humanitaires des UN ont toujours été des alliés de MSF et peuvent dans certains cas apporter une assistance primordiale, qu'il s'agisse de mettre à disposition des moyens d'évacuations ou de faire bénéficier de leurs contacts et/ou expertise.

Dans le même cadre, le CICR représente une autre ressource à contacter dans les premiers temps d'une crise.

2.2.3 Relation avec la/les famille(s) des volontaires

La relation avec la famille des volontaires est une composante essentielle dans la gestion de crise. Si elles se passent bien, elle pourra être d'une aide importante dans la prise de décision. Au contraire, elle générera de nouvelles difficultés qui prendront du temps et de l'énergie aux équipes et pourra même devenir un frein à la résolution.

La relation avec les familles pourra se construire autour de 6 principes :

2.2.3.1 Responsabilité

MSF doit expliquer à la famille sa responsabilité dans la gestion de la crise. Le consensus sera toujours recherché, mais en cas de désaccord, le point de vue de l'organisation prévaudra sur celui de la famille.

Le contact avec la famille des victimes est de la responsabilité du siège. La famille ne doit jamais être contactée directement par le terrain. Le premier contact est important et il est primordial que l'annonce de l'incident soit faite par MSF et non pas par une source extérieure (presse, ...). Un cadre du département RH sera en charge des contacts. Par contre le tout premier contact est d'une importance primordiale, et sera fait au niveau d'un directeur (DRH ou DG).

Associer les familles lors de stratégie de communication est essentielle pour obtenir une forte mobilisation des médias et du public, en premier lieu dans leur pays d'origine.

Les familles peuvent également décider de développer leurs propres stratégies et prendre des initiatives de leurs côtés, ce qui est rarement une bonne solution

2.2.3.2 Transparence et franchise

Dans le courant de la crise, tenir un discours clair et franc. Il est préférable de garder une relation transparente avec les familles et de favoriser la confiance. On doit expliquer nos stratégies d'action, même s'il n'est parfois pas possible de communiquer dans le détail toutes les démarches entreprises.

2.2.3.3 Reconnaissance

Montrer qu'il y a au sein de l'association une véritable reconnaissance de leur détresse et démontrer un engagement fort et constant de l'organisation pour la recherche de solutions.

- ☞ Sur certains points importants d'information il est donc souhaitable que ce soit directement le Directeur Général qui rentre en contact avec les personnes.
- ☞ Il est également souhaitable de les inviter à Genève pour une prise de contact. Organiser une rencontre avec des personnes/familles ayant été victimes d'incidents peut parfois amener à une meilleure compréhension/acceptation de la situation.

Il faut cependant être conscient que la relation avec une famille peut être parfois difficile, du au fort degré d'émotionnel qui est en jeu.

2.2.3.4 Régularité

Etablir des contacts de manière régulière même si la seule information à transmettre est qu'il n'y a pas d'évolution.

- ☞ Le département des RH est responsable du lien avec la famille
- ☞ Identifier, au sein de la famille, une personne qui sera le contact privilégié
- ☞ Organiser des rencontres à Genève ou sur leur lieu d'habitation afin de leur expliquer nos stratégies d'action.
- ☞ A voir avec les RH/SPAM si un soutien psychologique peut être proposé.

2.2.3.5 Disponibilité

Montrer de bonne qualité d'écoute et surtout de faire en sorte de se rendre disponible pour répondre aux questions éventuelles.

- ☞ Dans ce registre, il faut communiquer aux familles, le n° de téléphone portable de certaines personnes en charge de la crise et éventuellement du DG.

2.2.4 Gestion de l'information

La gestion de l'information est un point crucial mais pose souvent des problèmes lors d'une situation de crise. La première responsabilité est d'informer immédiatement et suivant la ligne décisionnelle tout incident sécuritaire qui peut générer une crise. Ensuite pendant la crise, elle doit suivre les principes suivant

- *Exacte et rapide* : l'information doit être précise, mise à jour, vérifiée (plusieurs sources) et disponible le plus rapidement à tous les acteurs de la crise. Essayer au maximum de garder les mêmes interlocuteurs entre siège et terrain. Prendre garde aux rumeurs et fausses nouvelles qui sont courantes lors d'une crise (même si ces dernières ne doivent pas être totalement négligées).
- *Ecrite* : l'information doit être systématiquement retranscrite par écrit et centraliser dans un dossier spécifique accessible aux personnes impliquées dans la gestion de crise. Il en est de même pour l'enregistrement de toutes les décisions prises au siège et sur le terrain (utilisation par exemple de « logbooks » (**cf. annexe 1 exemple de logbook**)). Cela nécessite une forte discipline de la part de chaque équipe, dès le début et durant tout le temps de la crise. Pour des raisons de convenance et de rapidité, l'information importante est souvent transmise oralement dans un premier temps.
- *Partagée* : Il est essentiel que les différents décideurs dans la crise (au siège et sur le terrain) ait accès au même niveau d'information. Pour éviter des frustrations inutiles, il faut également clarifier dès le début que certaines info confidentielles ne seront pas partagées avec tous.

La liste des personnes et des téléphones/contact de chacun des membres impliqués dans la gestion de crise doit être mise à jour et systématiquement partagée avec tous les acteurs MSF de la crise (terrain, siège, mouvement MSF).

- *Processus spécifique lors de la phase de déclenchement d'une crise*
 - ☞ Par principe, le RP et le DirOP doivent être immédiatement informés lorsqu'un incident de sécurité affecte MSF sur le terrain. Le premier contact entre terrain et siège est déterminant pour bien évaluer la situation et mettre en œuvre les actions urgentes à entreprendre. Il se fait par téléphone, habituellement en suivant la ligne décisionnelle (RT -> CdM -> RP -> DirOP), mais cela ne doit pas être un facteur de délai afin que les personnes décisionnelles au siège puissent prendre les initiatives nécessaires (ex. possible contact du DirOP en direct). S'assurer que le système de garde (« on call system ») soit toujours en place au siège et que ces numéros de garde soient connus sur le terrain (**cf. annexe 2 : numéros de garde**)
 - ☞ Ensuite dans un délai rapide (moins de 4 à 6 heures), le CdM doit faire parvenir un « rapport d'incident » au RP/DirOp. Ce rapport permet au CdM/terrain de rationaliser et clarifier l'information disponible, d'initier le travail d'analyse et de proposer une première liste de stratégie/actions à mettre en place.
 - ☞ C'est à base de ces premières informations et au cours d'une réunion préalable impliquant au minimum le DirOp et le RP, que sera décidé en concertation avec le CdM de la manière de gérer la crise en fonction de sa gravité.

2.2.5 Rôle de la communication externe et relation avec les médias

La communication externe et les relations avec les médias représentent un élément majeur et souvent incontournable du processus de gestion de crise. Le contact avec la presse apparaît souvent comme une contrainte supplémentaire obligeant MSF à être très attentif sur le niveau et le type d'informations données. D'un autre côté, les médias peuvent être d'une aide potentiellement importante quand il s'agit de mobiliser l'opinion et de faire pression sur certains décideurs lors d'une crise.

Les principaux facteurs en lien avec la communication auxquels il faut prêter attention lors d'une crise sont :

- Avoir une démarche pro-active et de contrôler l'information que l'on veut diffuser aux médias plutôt que de prendre le risque qu'ils diffusent de mauvaises informations.
- Tenir un discours clair et simple qui s'en tienne aux faits et n'aborde pas les suppositions et autres spéculations.
- Définir différentes stratégies de communication en fonction de notre positionnement et de l'évolution du contexte.
- Ne pas négliger la presse nationale au profit des médias internationaux.
- Définir des portes-parole au siège et sur le terrain afin de limiter les contacts de presse à quelques personnes à MSF, au fait de la stratégie de communication adoptée.

Il ne faut jamais mentionner publiquement qui est derrière une crise et on doit garder toujours en tête que les responsables d'un incident peuvent avoir accès aux communiqués de presse de MSF.. Le responsable de la gestion de la crise doit toujours les valider au préalable.

2.2.6 Relations extérieures et suivi politique/diplomatique

La pression politique et diplomatique permet souvent de débloquer des situations difficiles. A nouveau, il faut à ce stade identifier au préalable les différents acteurs politiques (gouvernements étrangers, institutions internationales, pouvoirs politiques nationaux et locaux, ...) et définir les stratégies d'actions vis à vis d'eux. Une personne de l'équipe doit en être en charge.

Plusieurs outils sont à disposition dans ce type d'activité : mise à jour régulière de « briefing paper », organisation de rencontres, identifier les moments opportuns sur l'agenda international. Dans ce cadre, il est important de faire des demandes concrètes et claires aux personnes à qui on s'adresse, et de ne pas se contenter de donner une information. Une personne qui se sera impliquée personnellement dans une action restera toujours plus réceptive aux messages de MSF lors d'une crise.

On peut faire appel à notre propre hiérarchie interne, en demandant à des directeurs de l'organisation de faire passer les messages quand cela est approprié. Nous pouvons également faire appel au mouvement international qui a accumulé une riche expérience en terme de contact et de négociations politiques.

2.2.7 Communication interne

Elle doit être gérée à différents niveaux :

2.2.7.1 Sur la mission affectée par la crise

La proximité avec une situation de crise génère d'un côté des difficultés/angoisses au sein des autres expatriés, et de l'autre côté une envie de solidarité et de contribution à la résolution. Afin d'éviter de créer des frustrations plus importantes (qui ultérieurement demanderont de l'énergie pour y faire face), il faut s'assurer que l'équipe soit régulièrement informée de l'évolution de la situation (tout en acceptant le niveau de confidentialité requis). On peut par exemple nommer une personne en charge de briefing quotidien dans la première phase de la crise ou avoir un contact privilégié avec un membre de la coordination qui se chargera de retransmettre l'information.

Les chefs de mission des autres sections seront informés de l'évolution, tout incident sérieux pouvant avoir des répercussions sur leurs propres projets.

2.2.7.1 Mouvement MSF

Du fait des différentes nationalités de nos équipes sur le terrain, les autres sections peuvent être sollicitées pour des incidents concernant des missions de MSF-CH. Dans ce contexte, les directeurs

des sections concernées doivent recevoir de l'information régulière afin d'organiser le travail de leurs équipes en coordination avec celui de l'équipe gérant la crise.

La répartition des différentes tâches peut se schématiser comme suit :

- Aspect com : Renvoie sur le responsable contact média.
- Relations avec les familles : à la demande et en suivant la politique définie à Genève, assurent le contact avec les familles des expatriés recrutés par eux.
- Relations extérieure / advocacy : suivent la politique défini par la cellule de crise.

Pour les crises majeures, il ne faut pas hésiter à consulter rapidement les autres sections opérationnelles pour dégager des pistes de travail (ex. organiser un meeting général)

2.2.7.2 Pour les autres missions

Comme il existe une véritable solidarité entre les différentes missions, le besoin d'information dépasse la simple retransmission du communiqué de presse. Dans la mesure du possible il est préférable de communiquer avec les missions avant que l'information ne soit diffusée dans les médias. Il faut instaurer un mode d'information régulier est sur un ton plus personnel (dans le cadre du « Tout Terrains » par exemple).

2.2.7.3 Pour le personnel du siège :

Les principaux développements de la situation sont communiqués au personnel via le mail et abordés au cours des réunions d'informations quotidiennes ou hebdomadaires.

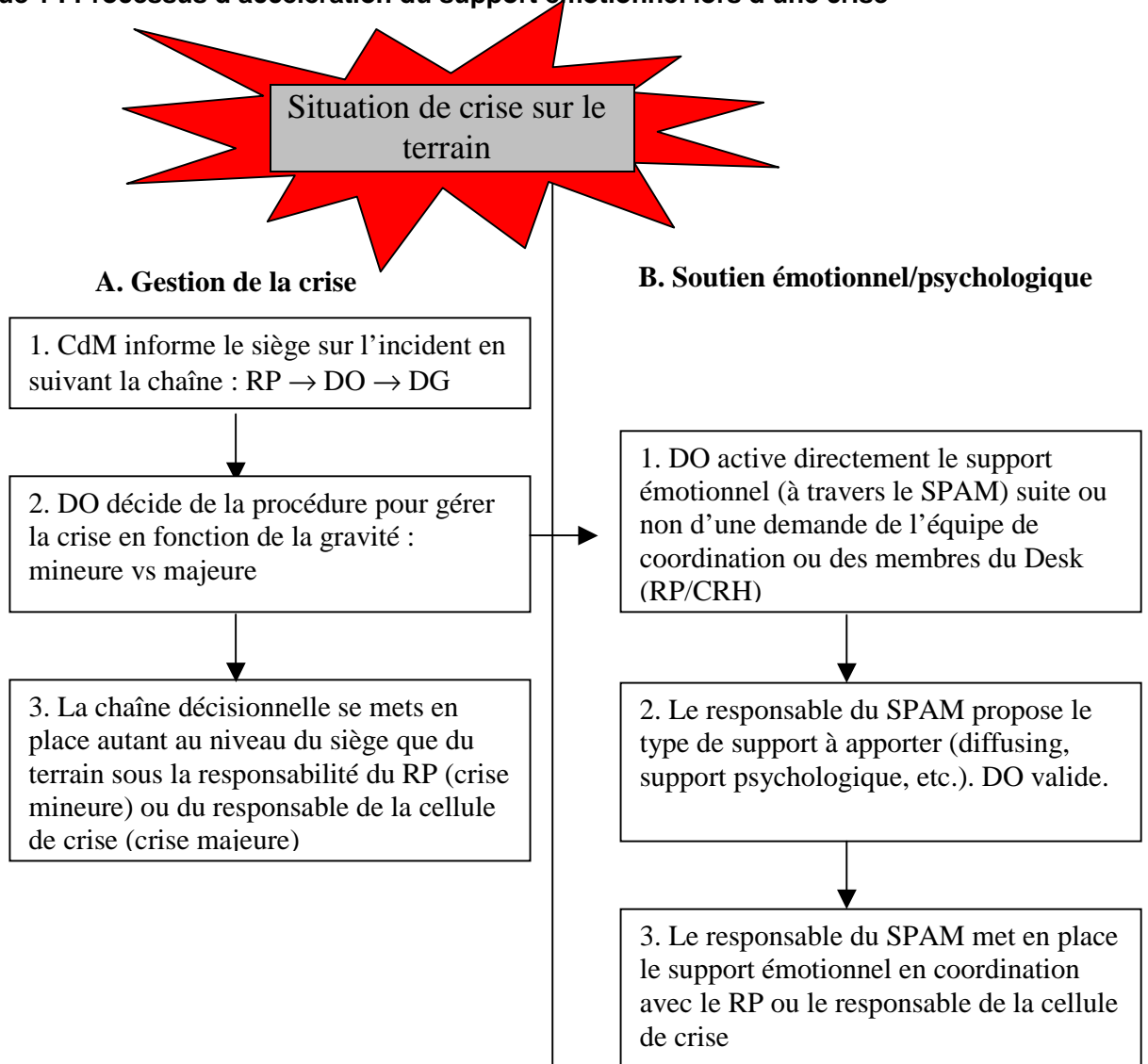
2.2.9 Soutien émotionnel et psychologique

La gestion du stress traumatique et le soutien émotionnel/psychologique est une composante à part entière de la gestion des crises. Cela s'adresse en premier aux victimes directes de l'incident, mais aussi aux équipes témoin, et à l'équipe gérant la crise.

Afin d'assurer qu'un support émotionnel est apporté d'une manière systématique et professionnelle sans pour autant surcharger de travail les responsables de la crise, la gestion du support émotionnel doit être totalement différenciée de la gestion de la crise. C'est le rôle du Directeur de Opérations d'activer les activités de soutien émotionnel. Lorsque le staff international est impliqué, ce sera la responsabilité du siège d'apporter ce type de support s'intègre dans un mécanisme spécifique appelé SPAM (Stress Prevention And Management). Ce dernier est sous la responsabilité du chef des HR terrain (voir le protocole du SPAM pour plus d'infos).

Lorsque le staff national est impliqué, c'est la responsabilité de la mission d'apporter un soutien adéquate et le SPAM peut apporter une assistance.

Graphique 1 : Processus d'accélération du support émotionnel lors d'une crise



2.2.9 Suivi juridique possible

Plusieurs pistes peuvent être à explorer à ce niveau dans le cadre d'une résolution de crise. Le côté juridique n'est généralement pas celui que l'on activera immédiatement, mais il peut dans certains cas apporter des solutions. Il faut être conscient que ce sont souvent des procédures longues et compliquées, qui nécessitent un travail en amont et des connaissances spécifiques. Cela concerne notamment :

- Procédure de la famille auprès du système juridique du pays de nationalité ou du pays où l'incident s'est passé.
- Procédure juridique de la part de l'organisation et/ou suivi de la procédure en cours via un avocat
- Procédure devant une juridiction internationale (Cour européenne des DH, la commission des UN pour les DH, CPI, ...).
- Il faut aussi se poser la question de nos responsabilités légales vis à vis de nos employés, ou vis à vis des différents services officiels chargé de faire respecter la loi dans le pays (ministère de la justice, police, ...).

2.2.10 Mobilisation de la communauté

C'est souvent un aspect essentiel pour obtenir une résolution de la crise. Suivant les relations et l'acceptation des projets MSF par la communauté, cette dernière ou certains de ses représentant peuvent représenter des défenseurs de la cause MSF et un moyen de pression sur ceux qui peuvent être responsable de l'incident déclencheur.

Les membres du personnel MSF font également partie de cette communauté et peuvent apporter une aide importante.

2.2.11 Rôle d'experts ou de conseillers externes

Face à ces situations exceptionnelles, MSF manque souvent l'expérience et les compétences et devrait toujours considérer la possibilité de faire appel à des experts extérieurs, pour des questions spécifiques. Cependant ils doivent rester uniquement dans un rôle de conseiller (MSF voudra toujours garder son rôle décisionnel). Ils ont l'avantage d'être émotionnellement détaché du cas et d'aider à garder une vue d'ensemble (« helicopter view »).

Cela peut couvrir des domaines aussi différents que l'appui juridique, l'expérience de crises similaires, la connaissance spécifique du contexte ou de certains acteurs avec qui MSF n'a jamais eu de relations, le rôle d'intermédiaire lors de négociations, l'appui émotionnel et psychologique,...

Des sociétés de sécurité peuvent proposer leurs services à MSF qui s'abstiendra toujours de faire appel à de telles sociétés (mais il peut être utile de les écouter). Cependant une collaboration avec des sociétés ayant une vraie expérience de gestion d'incident de sécurité peut être envisagée, mais dans un cadre plus large (cf collaboration entre CICR et « Control Risk Group »).

2.2.12 Mobilisation publique autour de l'incident

Dans certains cas particulier, MSF peut être amené à mobiliser l'opinion publique sur une situation de crise, afin d'exercer une pression publique sur certains décideurs. A ce niveau, MSF ne doit pas hésiter à s'appuyer au maximum sur le mouvement international.

Pour cela, la famille est le meilleur facteur de mobilisation. Cette dernière peut avoir lieu prioritairement dans le pays d'origine des victimes, sur le terrain, en Suisse.

Plusieurs outils sont à disposition : rassemblement public, pétitions, appel dans la presse, lettre ouverte, interpellation publique d'acteurs politiques, demande de soutien de personnalités,...

2.2.13 Plan d'évacuation

Il faut également se préparer pendant la crise au moment où celle-ci va se terminer et aux évacuations éventuellement nécessaires. Plusieurs scénarios de résolution ainsi que des plans d'évacuation adaptés devraient être développés en amont de la crise.

2.2.14 Recherche de responsabilités dans l'incident

Pendant la gestion de crise, il faut se concentrer sur sa résolution et ne pas chercher les responsabilités de l'incident. Ce travail nécessaire sera fait ultérieurement dans le cadre de la gestion de la post-crise.

3. GESTION DE CRISES MAJEURES : MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE CRISE

La majorité des situations de crise sera prise en charge au sein de la ligne opérationnelle (CdM, RP, DO). Dans les cas les plus graves et qui s'inscrivent dans la durée pour MSF, il est nécessaire de mettre en place une entité distincte et détachée des opérations pour gérer la situation : une cellule de crise.

3.1 Définition et composition de la cellule de crise

Une CC est composée d'un petit groupe de personnes à Genève et sur le terrain, avec une organisation et des moyens spécifiques, afin de définir, coordonner et suivre les stratégies de résolution de la crise (opérationnelles, politiques et diplomatiques, communication externe,...) au siège et sur le terrain. Il s'agit également de garder un contact constant avec les personnes et institutions ayant un lien avec l'incident (famille des victimes, gouvernements, ...) et de mobiliser et gérer efficacement les ressources nécessaires dans un contexte souvent difficile (gestion d'équipe dans une situation de stress important lié à l'incident, contexte sécurité, appui extérieur,...). Sur le terrain, il faut mettre en place immédiatement une représentation de la CC dans toutes les zones où des contacts opérationnels ou politiques/diplomatiques sont nécessaires.

Le nombre de ses membres peut varier en fonction des caractéristiques de la crise mais sera toujours composé d'un noyau de base. Que ce soit au siège ou sur le terrain, les membres de la CC ne s'occupent que de la crise et sont donc déchargés de toutes leurs autres obligations⁴³.

Pour améliorer son fonctionnement, une CC doit avoir à sa disposition, à GVE et sur le terrain, une ou plusieurs salles équipées (moyens de communication et informatique, système d'enregistrement, ...). Les autres personnes (siège & terrain) à qui il n'est pas demandé d'intervenir, ne doivent pas déranger les membres de la CC. En contre partie, une communication régulière doit leur être faite par la CC pour répondre à leur demande légitime d'information. Il faut aussi s'assurer que les équipes puissent gérer le mieux possible leur temps et leur période de repos⁴⁴.

3.1.1 A Genève :

Principe : Le noyau dur de la cellule de crise est composé de 3 à 4 personnes suivantes (*Annexe 2 : Descriptif de poste – cellule de crise*)

- Le Responsable de la Cellule de Crise (RCC ou CCR) :, personne opérationnelle ayant une excellente connaissance siège et terrain de MSF (profil de RP) et du pays où se déroule la crise.
- Le chargé d'information s'occupe de la gestion de l'information autour de la crise (centralisation, partage d'info, tenu d'un logbook, ...). Il joue également le rôle d'assistant pour la cellule. Ce poste peut être dédoublé dans les cas les plus complexes.
- Le conseiller en charge du contexte pourra prendre en charge les contacts politiques, le suivi du contexte, ...et doit être capable de remplacer le responsable.

Note : l'endroit où le CCR sera le plus souvent présent dépend de l'épicentre de la résolution (terrain ou siège).

D'autres personnes viennent en appui à la CC, sans toutefois en faire partie⁴⁵. Il s'agit de couvrir les domaines suivant

- Contact avec la famille : ce contact devra être assuré par une personne responsable du département RH, directeur ou responsable de service.
- Suivi administratif et logistique : moyens techniques, billet, visas, ...
- Appui communication externe et gestion des médias.
- Support psychologique pour les équipes.
- Suivi financier.

3.1.2 Sur le terrain :

Le Responsable Terrain de la CC (RTCC) :, référent du responsable de la CC (profil chef de mission expérimenté MSF).

Un ou plusieurs adjoints pour la mise en place des stratégies et activités décidées par la CC et son fonctionnement logistique et administratif⁴⁶. Il faut sérieusement considérer l'option d'intégrer un membre « senior » du staff national.

Principe : En général, une personne du siège sera envoyée dans les plus brefs délais pour intégrer la CC sur le terrain. Elle prendra généralement la coordination terrain de la CC, mais cela n'est pas obligatoire et cela dépend du profil des différentes personnes présentes.

Principe : L'ensemble des membres de la CC sur le terrain est choisi/validé par le RCC à Genève.

Sur le terrain, il y a plusieurs cas de figure en fonction du nombre d'endroits où doit être représentée la CC : on peut donc avoir plus de 1 RTCC (par ex. un en capitale et un sur le lieu le plus proche de l'incident, les 2 rapportant directement au RCC), ou bien 1 RTCC couvrant plusieurs zones.

⁴³ Afin d'être plus efficace dans la mise en place d'une CC, il serait intéressant d'identifier au préalable qui sont les personnes au sein de MSF-CH (siège et terrain) qui pourraient prendre des responsabilités lors d'une crise, ainsi que de garder à disposition un listing de contact des coordinateurs terrain expérimentés.

⁴⁴ Il a été suggéré par exemple de prendre une chambre à l'hôtel le plus proche du bureau à Genève afin de pouvoir s'échapper facilement de la pression du bureau.

⁴⁵ En fonction des besoins, du moment ou des stratégies décidées, elles peuvent y être intégrées de manière temporaire.

⁴⁶ Sur le terrain, nombreux sont les volontaires qui voudraient rejoindre la CC et aider à la résolution. Il est cependant du ressort du responsable à Genève de décider de la structure et des personnes qui en feront partie.

3.2 Fonctionnement, hiérarchies et relations à l'intérieur de la cellule de crise

La cellule de crise ne fonctionne pas comme un desk, même si elle peut y ressembler. L'ultime responsabilité de la gestion de la crise est située au niveau du siège : la prise de décision est centralisée au niveau de la RCC à Genève et le champs d'action sur la prise d'initiatives dans des décisions stratégiques est limitée sur le terrain.

Il est essentiel de maintenir de bonnes relations entre les membres de la CC (à Genève sur le terrain et entre les deux) dans le but de créer un climat de confiance, une dynamique forte ainsi que la meilleure synergie possible à l'intérieur de la CC.

Il est important de faire attention à toujours intégrer le RTCC dans des discussions régulières et dans le choix de stratégies/actions qui sont prises à Genève. Le RTCC fait partie du 1^{er} cercle d'information (cependant dans des conditions spécifiques, le CCR peut décider de ne pas diffuser immédiatement certaines informations).

3.3 Modèles d'organisation d'une cellule de crise

Parmi les 2 principaux modèles théoriques de cellule de crise, MSFCH a choisi un modèle à 2 niveaux qui a l'avantage de maintenir la distance nécessaire permettant la prise de décision importante. Cela permet ainsi de décharger les personnes travaillant au sein de la cellule de crise, de la responsabilité des décisions les plus difficiles.

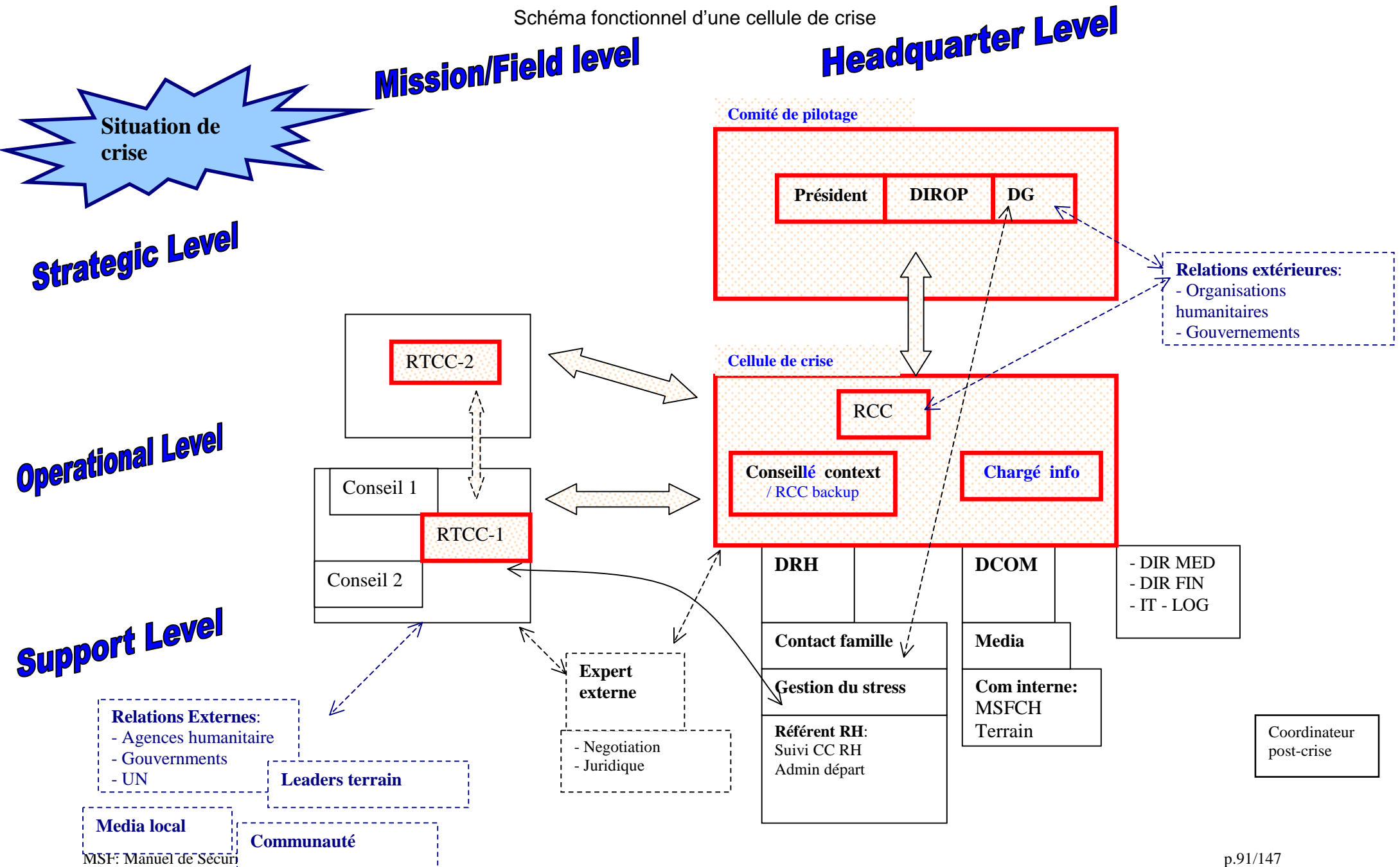
- Niveau exécutif : La cellule de crise, sous la responsabilité de son responsable, propose les stratégies et met en place les activités.
- Niveau stratégique : Un comité de pilotage décisionnel discute et avale les propositions de la CC concernant les grands axes stratégiques. Ce comité est composé au minimum du Président, du DG et du DO. Il peut être complété par 1 ou 2 personnes ayant une compétence particulière dans le domaine de gestion de crise.

Le noyau dur de la cellule de crise est composé des membres du comité de pilotage et de la cellule de crise au siège ainsi que du responsable terrain de la CC.

Ce modèle a cependant des inconvénients comme de rajouter une couche qui rend le processus décisionnel plus lent. Afin d'éviter cela, l'entière implication des membres du comité de pilotage, à l'exception de celle du président, est autorisée pour des périodes limitées et uniquement à certaines périodes particulièrement cruciales⁴⁷. L'enjeu sera alors de s'assurer que cette implication dans la gestion quotidienne de la crise reste limitée dans le temps et que ces personnes ont la capacité de reprendre la distance nécessaire au suivi stratégique de la crise. La présidente du CA doit en être la garante.

⁴⁷ Cela est particulièrement vrai lors de la mise en place de la cellule, qui requiert la disponibilité totale de la direction.

Schéma fonctionnel d'une cellule de crise



3.4 Fonctionnement d'une cellule de crise

3.4.1 Déclenchement d'une cellule de crise

Une CC est généralement mise en place pour toute la durée de la crise. Seuls le directeur des opérations (DO) et le directeur général (DG) peuvent en déclencher la mise en route, après avoir été informé d'un incident d'une gravité exceptionnelle.

En concertation, le DO et le DG nomme le responsable de la CC (RCC) pour la phase d'urgence et de mise en place de la CC

Par la suite, c'est le comité de pilotage qui revoit la composition de la CC.

Sur le terrain, c'est le CdM (ou la personne le plus à même à le remplacer s'il n'est pas disponible) qui prend les premières mesures pour faire face à la crise. Dès son identification, c'est au responsable de la CC de décider en concertation avec le terrain du set-up et de la composition de la CC sur le terrain⁴⁸.

3.4.2 Rôle du RP et du CdM dans la cellule

Il est souvent logique que le RP à Genève et le CdM sur le terrain se voient confiés la coordination de la CC (connaissance du contexte, des équipes, réseau de contact...) pour le temps de la phase d'urgence et de sa mise en place (généralement de 2 à 6 semaines). Au delà de cette période et si la crise n'est pas résolue, il est souhaitable de les sortir de la CC (épuisement physique et émotionnel, sentiment de culpabilité lié à la non-prévention de l'incident, ...).

De même, le rôle de chacun des membres de la CC doit être revu, après la phase d'urgence passée et les remplacements échelonnés pour ne pas perturber le fonctionnement de la CC.

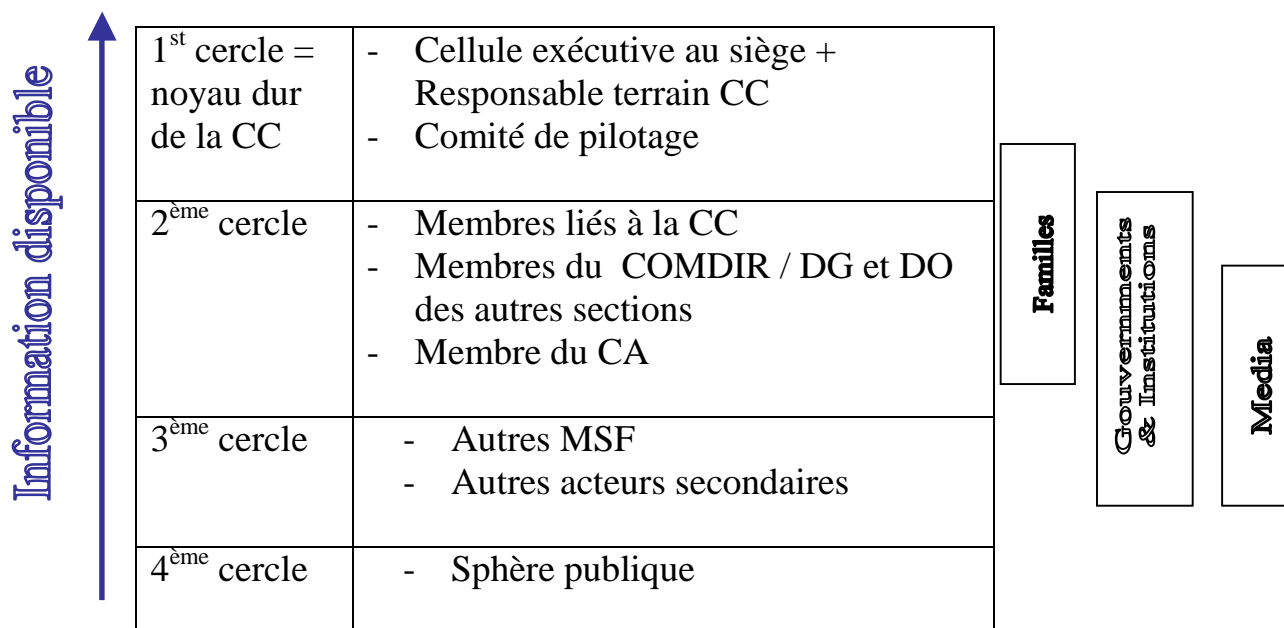
3.4.3 Gestion de l'information

Le partage et la gestion de l'information au sein de la CC, et plus largement de MSF, est un point crucial, notamment pour des raisons d'efficacité et/ou de confidentialité, liées aux moyens de communication et à la sensibilité du sujet.

Il est essentiel que le même niveau d'information stratégique soit à disposition du noyau dur de la CC. En contrepartie ses membres doivent en garantir la confidentialité.

Le niveau d'information disponible aux différentes personnes se fait sous le **principe du « Need To Know Basis »**, à savoir que chacun doit avoir accès à ce dont il a besoin pour fonctionner et rien de plus. Cela correspond à plusieurs cercles d'information.

Graphe 3: Partage d'information lors d'une crise



⁴⁸ Par exemple, le CdM n'est pas systématiquement confirmé comme responsable de gestion de la crise sur le terrain.

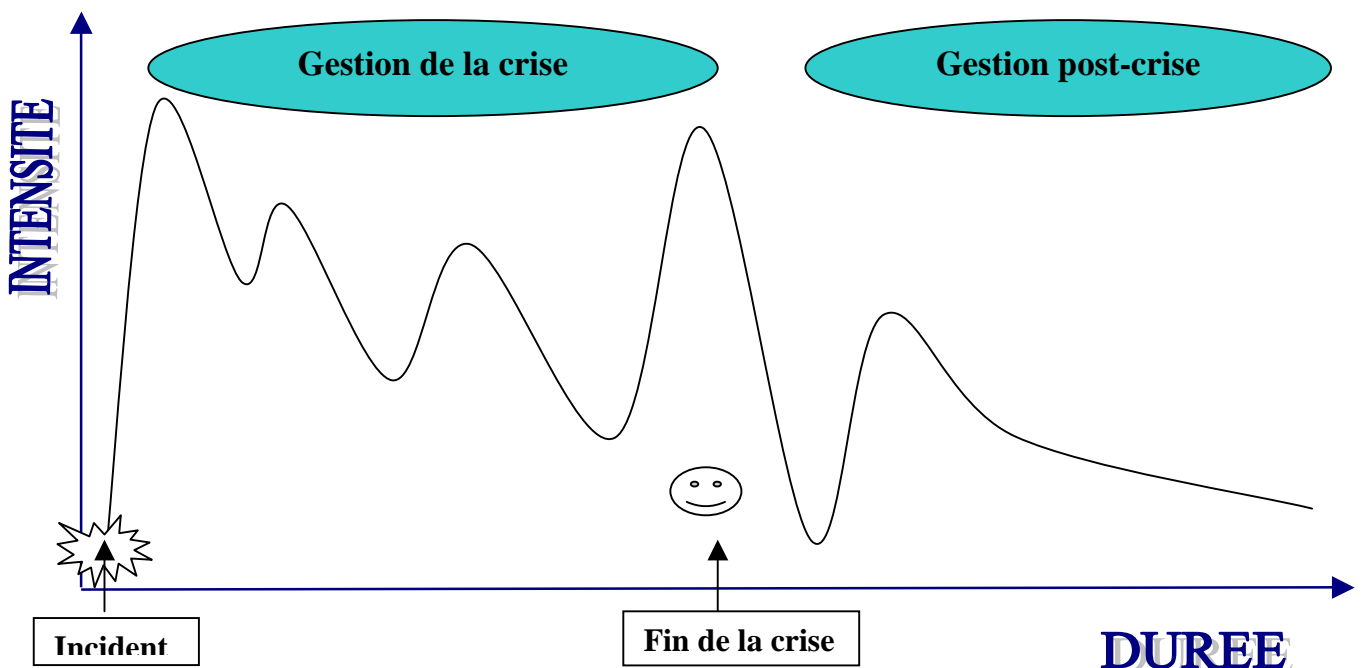
Rôle du CA dans le suivi de la crise

En dehors de certaines décisions exceptionnelles que le CA peut être amené à prendre dans le cadre de ses responsabilités (ex. : autorisation de payer un montant important pour la libération d'un otage), son président reste le garant de la bonne gestion de la crise. Son président doit être membre du comité de pilotage et avoir accès à l'ensemble de l'information. Contrairement au DO et ou au DG, il ne jouera à aucun moment un rôle exécutif, afin de s'assurer que la distance entre le niveau stratégique et le niveau exécutif est respectée dans la durée. Le président se charge de faire passer l'info nécessaire aux autres membres du CA.

3.4.4 Gestion dans le temps / Niveaux d'intensité

Deux caractéristiques importantes d'une crise, sa durée et son intensité, vont entraîner des réponses spécifiques de la part de MSF.

- Les premiers jours de la crise sont souvent déterminants et la direction de l'organisation doit se mobiliser immédiatement sur la gestion de crise, et mettre à disposition l'ensemble des ressources nécessaires à une résolution rapide. Passé la phase initiale, la direction doit cependant assurer la continuité de gestion et d'encadrement de MSF-Suisse.
- Il faut également se préparer à devoir agir dans la durée et mettre en place un modèle qui puisse y répondre en fonction de l'évolution de la situation. La CC peut faire face à des hauts et des bas en terme d'intensité demandant soit une attention et une implication plus grande, soit une capacité à faire face à des périodes creuses et/ou des sentiments d'échec.
- Quelque soit la durée, il est nécessaire de maintenir les paramètres essentiels à une gestion de crise sur le long-terme : définition et évaluation des stratégies/objectifs/activités, révision régulière du mode de fonctionnement de la cellule et du comité de pilotage, remplacement des personnes en temps pour éviter les burn-out, ...



3.4.5 Rôle du service Communication

Dans le cas d'une crise majeure, le département de la communication sera toujours associé dès le début de crise. Son représentant appartient au 2d cercle d'information et reste dans le cadre du « Need to know basis » pour par exemple rédiger les communiqués de presse ou aider à identifier les bons médias. Dans le cas où la communication publique deviendrait un outil important dans la gestion de la crise, on pourra alors intégrer à 100% un représentant de la communication dans la cellule de crise.

3.5 Autres points spécifiques

3.5.1 Politique de négociation

En fonction de leur nature, certaines crises nécessitent de devoir négocier avec les responsables de l'incident déclencheur (e.g. répondre aux exigences politiques ou financières des ravisseurs dans les cas de kidnapping). Il est nécessaire de clarifier rapidement sur quelle base MSF est prêt à s'engager lors de ces négociations.

Il faut éviter au maximum qu'un membre expatrié de MSF, sur le terrain ou au siège, soit en contact direct avec les personnes responsables de l'incident. Il faut donc rapidement identifier une personne de confiance qui peut jouer un rôle d'intermédiaire. Le personnel national peut aider à identifier la bonne personne et parfois jouer ce rôle.

Il faut également mettre à disposition de tous les responsables de la CC les lignes directrices et le message à délivrer en cas de premier contact avec les responsables de l'incident (« first contact guideline »).

Dans tous les cas, la santé physique et psychologique des victimes doit rester la base de toute négociation.

Dans le cas de crise d'otages, il y a souvent des « cycles réguliers » de négociation qui se répètent jusqu'au dénouement final. Un cycle correspond plus ou moins à la recherche d'intermédiaire et la prise de contact avec les ravisseurs, la négociation concernant les demandes et revendications éventuelles, puis les discussions concernant les modalités de libération. A chaque étape le cycle peut être interrompu et la négociation reprendre à zéro.

3.5.2 Pistes opérationnelles

Dans certains cas, MSF peut être amené à rechercher activement des pistes opérationnelles pour résoudre une crise. Cette partie est réellement problématique car cela nous amène à explorer un milieu qui nous est généralement totalement inconnu. Cela est fortement lié à la nature et à l'environnement de la crise.

3.5.3 Risque d'enlèvement

Voir annexe 4 concernant les informations spécifiques pour les volontaires qui se rendent sur des zones présentant un risque de kidnapping.

Il est utile de développer des procédures spécifiques avant le départ des volontaires concernant les pays ayant un risque de kidnapping (Q&A personnelle pour identification...)

3.5.4 Décision opérationnelle concernant les projets au sein de la mission

Lorsqu'une CC est mise en place suite à un incident critique dans un pays, une décision doit être immédiatement prise par le DO et le RP. Plusieurs cas de figure peuvent apparaître allant de la continuation de tout ou partie des activités sur le projet à une suspension complète sur la mission (entraînant alors le départ de toute l'équipe, mis à part l'équipe de la CC ; on évitera néanmoins de charger l'équipe avec des tâches administratives lourdes au moment de la mise en place d'une CC sur le terrain). Dans tous les cas, une réduction d'équipe sera envisagée afin de garder le focus sur la crise.

En prenant en charge la gestion de l'incident, la CC décharge du suivi de la crise, le RP et son desk qui peuvent continuer à apporter son appui aux autres missions. Si le RP rejoint la CC, le DO doit alors nommer un nouveau RP.

Cela est encore plus crucial en ce qui concerne le terrain dans le cas où des activités régulières continueraient. Si le CdM intègre la CC, le RP nomme tout d'abord un CdM a.i.. Il faut également redéfinir clairement la chaîne décisionnelle sur le terrain et la relation fonctionnelle entre le responsable terrain de la CC et le CdM (qui ne répondent pas nécessairement à la même personne au siège).

4. GESTION DE LA POST-CRISE / DEMOBILISATION

Ce processus peut prendre plusieurs mois et doit répondre à des attentes et questions à plusieurs niveaux : prise en charge dans le long-terme des victimes, démobilisation des équipes, compréhension et analyse de l'incident, analyse de la gestion de la crise, ...

Il est important de communiquer régulièrement sur son avancement car de nombreuses personnes sont en attente de réponses et de clarification sur la situation.

Généralement, dans les jours qui suivent la résolution d'une crise, l'équipe en charge de sa gestion se démobilise totalement. Il y a néanmoins beaucoup de travail qui reste à faire et il faut prévoir un temps de passation entre le responsable de la crise et le coordinateur de la post-crise (qui aura été identifié au préalable).

La première tâche du coordinateur post-crise sera de définir les stratégies et activités à mettre en place. Celles-ci sont assez bien identifiées :

4.1 En ce qui concerne les victimes directes d'un incident :

- Les considérations médicales à court et à moyen terme, ainsi que le bien être des victimes
- Leur débriefing opérationnel
- Leurs plans à moyen et à long terme ainsi que leur futur avec MSF incluant les procédures administratives (besoin d'une coordination claire entre les acteurs du siège)
- Eventuellement un suivi juridique

4.2 En ce qui concerne les personnes impliquées dans la gestion de crise

- Le briefing des acteurs impliqués dans la CC
- Le retrait de toutes les équipes impliquées dans la gestion de la CC (débriefing, remerciement collectif, période de repos, suivi de l'équipe, etc.) qui doit être réalisé suivant les recommandations émises dans la gestion de la post-crise.
- Le suivi des équipes terrains et la mise en place d'un accompagnement jusqu'à un retour à la normale des activités
- Le remerciement à tous les acteurs non-MSF impliqués dans la gestion de crise.

4.3 En ce qui concerne les conséquences de l'incident et de la crise

- Une analyse objective de l'incident et des leçons à en retenir. Celle-ci sera partagée avec le terrain et les autres sections (ou les acteurs humanitaires présents dans cette zone).
Principal objectif : analyser le fonctionnement de la mission et de l'organisation lors de cet incident pour en améliorer le fonctionnement. Aider à prendre les décisions au niveau opérationnel.
- L'analyse du fonctionnement de la cellule de crise et les leçons à en retenir.
- La stratégie judiciaire ainsi que le suivi (si c'est le cas).
- Une stratégie de communication planifiée qui tiendra en compte les résultats des analyses faites.

4.4 En ce qui concerne la mission

- Les conséquences de l'incident et de la crise qui en a résulté sur le cadre général de nos opérations dans le pays : révision des activités, des règles sécu, ...
- Un appui opérationnel particulier est nécessaire sur la mission même après la résolution de la crise. Le siège doit y être plus présent.
- Un changement complet des équipes peut être envisagé, mais ce n'est pas obligatoire.

5. ANNEXES

5.1 Annexe 1: Fiche de suivi d'une crise – logbook (terrain et siège)

| Date (j-m-a) | Evènement / Décision | Source d'information |
|-----------------|----------------------|-------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

5.2 Annexe 2 : Descriptifs de poste – cellule de crise

A- Responsable d'une cellule de crise (CCR)

Remarques générales

Assume la responsabilité de la prise en charge de la crise par délégation du comité de pilotage.

Principales responsabilités

1. Recrutement et supervision des membres de la cellule de crise (terrain et siège)

- Identifier le nombre et la localisation des cellules de crises sur le terrain
- Créer les différentes cellules et identifier les personnes en support sur chaque cellule
- Evaluer les besoins nécessaires à la gestion de la crise
- Assurer la présence d'un minimum de moyens qui vont permettre de gérer une crise pendant un temps indéterminé.
- Etre attentif au niveau de stress des équipes et mettre les personnes en relation avec le SPAM si besoin
- Valider toutes les visites de terrain
- Assurer la sécurité des équipes travaillant dans les cellules de crise

2. Gestion de la crise – mise en place des stratégies/activités.

- Proposer au comité de pilotage de la CC **les stratégies/activités opérationnelles** et s'assurer de leur validation avant leur mise en place (identification et suivi des pistes opérationnelles, gestion des négociations....)
- Proposer au comité de pilotage de la CC **les stratégies/activités de support** à la gestion de la crise et s'assurer de leur validation avant leur mise en place (mobilisation publique, mobilisation communautaire, suivi judiciaire...)
- Elaborer une stratégie de communication en collaboration avec la personne référent du département com et les responsables de l'information.

3. Prendre des décisions sur le suivi de la crise

- Prendre les décisions chaque jour en accord avec la stratégie du comité de pilotage
- Assurer la mise en place des décisions prises par les autres membres de la CC (terrain/siège).
- Consulter et rendre des comptes au comité de pilotage sur les activités

4. Consulter tous les autres acteurs utiles (en concertation avec le GD/OD)

- Contacter les gouvernements qui peuvent avoir un lien direct avec l'incident (gouvernement du lieu de l'incident, gouvernement d'origine de la victime, gouvernement suisse)
- Contacter les acteurs sur le terrain qui pourraient influencer la résolution de la crise
- Contacter les UN et le CICR au niveau des sièges
- Informer et mobiliser les acteurs externes (diplomates, organisations internationales, etc.)
- Définir le niveau d'informations qui peut être partagé avec les autres acteurs

5. Définir et valider, avec le comité de pilotage, les besoins de consultants ou d'experts externes

6. Définir, avec le comité de pilotage, le moment de redonner la responsabilité au niveau opérationnel et de faire la passation au coordinateur de la poste-crise

7. Gestion de l'information

- Valider toute information vers l'extérieur en relation avec la crise
- Prendre la responsabilité de porte-parole de l'organisation si besoin

B. CONSEILLER EN CHARGE DU CONTEXTE

Remarques générales

Membre du noyau dur de la cellule de crise signifiant qu'il a accès à toutes les informations.

1. Analyse l'environnement de la crise :

- Analyse le contexte dans lequel à eu lieu l'incident
- Analyse la nature et l'évolution de la crise
- Identifie et localise les différents acteurs politiques (au niveau local, national et international) qui ont la capacité d'influencer la résolution de la crise
- Briefe les équipes de terrain sur l'analyse du contexte et des acteurs liés à la crise

2. Assiste le CCR dans la définition des stratégies

- Explore et propose des stratégies pour entrer en contact avec les différents acteurs politiques
- Explore et propose différentes activités/stratégies de support qui ont un lien avec le contexte (mobilisation publique, mobilisation communautaire, suivi judiciaire...)

3. Assiste le CCR sur différents domaines

- Contrôle la police d'assurance/SOS international avec la compagnie d'assurance
- Assure la préparation du plan de sortie de crise (procédures d'évacuation, dans le cas d'une libération...)

4. Remplace le CCR durant son absence

C. CHARGE DE L'INFORMATION

Remarques générales

Membre du noyau dur de la cellule de crise signifiant qu'il a accès à toutes les informations.

Principales responsabilités

1- Gestion de l'information à l'intérieur de la CC

- Prends note de toutes les décisions prises en ECC en utilisant le manuel log.
- Assure les échanges d'informations entre tous les membres de la CC
- Mets à jour et dissémine à tous les acteurs MSF impliqués, la liste des personnes en charge de la gestion de la crise avec leurs numéros de téléphone.

2- Gère l'information à l'extérieur d'MSF

- Assure que le niveau d'information partagé à l'intérieur du mouvement MSF correspond à leur degré d'implication dans la crise (équipes de terrain, employés au bureau, autres sections...)
- Briefe le responsable des RH (soit le directeur ou le chef des RH de terrain) sur les développements à faire suivre à la famille.

3- Gestion de la communication

Elabore la chaîne de communication avec la personne référant du département com

D. RESPONSABLE DE TERRAIN (CCFR)

Remarques générales

- Membre du noyau dur de la cellule de crise signifiant qu'il a accès à toutes les informations.
- Le CCFR ne porte PAS la responsabilité de la gestion de la crise. Le CCR tombe sous la responsabilité hiérarchique du CCR à Genève.

Principales responsabilités

1- Principal interlocuteur du CCR

- Recherche des informations, vérifications et confirmations sur l'incident.
- Mets en œuvre des décisions prises par le responsable de l'ECC
- Participe à l'analyse et aux réflexions sur le plan d'action et propose de nouvelles stratégies d'intervention
- Assure des moyens de communication continue et directe avec le siège.
- Vérifie qu'un manuel log sur le suivi des événements est en place

2- Mettre en place la cellule de crise sur le terrain en suivant les principes et protocoles de gestion des crises d'MSF

- Identifie les besoins RH et supervise la cellule de crise sur le terrain
- Attribue les rôles et les responsabilités
- Considère les implications sur les autres programmes dans le pays et se mets en relation avec les CdM et/ou RP dans le cas où ils resteraient sur le terrain.

3- Communique avec tous les acteurs pertinents dans le pays

- Assure la relation avec les autorités nationales et locales
- Consulte/informe les autres personnes pouvant être liées à la crise : organisations humanitaires et agences UN, personnes ressources de la communauté, médias locaux...
- Prends en charge les négociations politiques avec un tiers partie qui pourrait avoir une influence sur la résolution de la crise
- Compile une liste de numéros de téléphone, coordonnées, e-mail et adresses de tous les acteurs.

4- Contacts opérationnels

- Prends en charge les contacts opérationnels et suit les pistes opérationnelles conformément à la stratégie du responsable de la cellule de crise.

5- Relation avec les familles du staff national impliqué.

6- Vérifie qu'une mise à jour régulière et adéquate sur la situation soit transmise au reste de l'équipe dans le pays.

7- Relation avec la presse locale, nationale et internationale présente dans le pays.

Porte-parole sur la crise pour MSF dans le pays.

E. AUTRES RESPONSABILITES CLES

Directeur Général / Directeur des Opérations

- Active la cellule de crise
- En tant que membre du comité de pilotage, en concertation avec le président du bureau, il est consulté et approuve toutes les décisions importantes.
- Peut avoir un rôle exécutif quand c'est nécessaire.
- Supervise le fonctionnement de cellule de crise
- Relations extérieures en coordination avec le responsable de la CC
- OD: active/valide le SPAM
- GD: Contact avec les familles en coordination avec le département RH

Département des Ressources Humaines

Directeur des RH:

- Contacts avec la famille (au moins le premier contact)

Responsable des RH terrain

- Support émotionnel / SPAM
- Contact avec les familles en coordination avec le directeur des RH

Support CRH – ARH

- Assure le remplacement des postes de terrain
- Administration RH : briefing / visa, déplacement,...

5.3 Annexe 3: Informations aux volontaires qui travaillent dans un pays qui présente des risques identifiés de kidnapping

1. Principes d'MSF-CH en cas de kidnapping de l'un de son staff

Lorsqu'il y a un risque identifié de kidnapping dans un des pays où MSF intervient, le Responsable de Programme apporte un briefing spécifique sur le risque encouru. Il pourra être demandé aux volontaires de fournir des informations confidentielles qui vont permettre de prouver qu'ils sont vivants en cas de kidnapping.

Dans le cas où les mesures préventives ne pourraient empêcher l'enlèvement d'un staff d'MSF-CH de se produire, les mesures suivantes, conformément au protocole, vont s'appliquer pour faire face à la situation:

- Les décisions d'MSF seront toujours prises **dans l'esprit de protéger et d'assurer la sûreté des personnes kidnappées.**
- **MSF assume toujours la responsabilité de la gestion de la crise**, et ce jusqu'à sa résolution, en prenant compte nos spécificités en tant qu'organisation humanitaire. MSF se mobilise immédiatement et pendant tout le temps de la crise et ne délègue à aucune autre institution, gouvernementale ou privée, le soin de prendre les décisions adéquates pour résoudre la situation. Cela n'exclue évidemment pas la possibilité de faire appel à d'autres institutions quand celles-ci peuvent contribuer à la résolution.
- **MSF active sans délais ses ressources pour obtenir une libération sûre et en toute sécurité des otages et ceci jusque la libération soit effective.** Ceci est réalisé par la création d'une cellule de crise à Genève et sur le terrain, sous la responsabilité du président de l'organisation et du directeur général.
- MSF va assurer pendant la crise une relation **honnête et privilégiée avec la famille** des personnes enlevées et va leur proposer systématiquement un support psychologique si nécessaire.

2. Règles de survie pendant un kidnapping

→ VOIR P.56, CHAPITRE 2 : GUIDE DE SECURITE – PLANS DE CONTINGENCE

Prévention et Gestion du Stress (SPAM)

Qu'est-ce que le SPAM ?

Le SPAM correspond à la politique de gestion du stress d'MSF. Il signifie **Stress, Prevention And Management** (Gestion et Prévention du Stress). La coordination du SPAM est localisée au siège à Genève.

Pourquoi est-ce qu'MSF a besoin d'une politique sur le stress?

Tous les employés, nationaux et internationaux travaillent sur des projets en lien avec la politique opérationnelle d'MSF CH (conflit, violence, maladie, ...). De ce fait, travailler dans ces conditions peut amener à être confronté à des situations difficiles et même parfois violentes, qui vont générer un stress important.

Gestion du stress: votre responsabilité individuelle est impliquée

Chaque personne qui travaille pour MSF respecte la Charte et les principes fondamentaux de l'organisation. Elle s'engage en toute connaissance de cause et elle devra trouver ses propres outils pour gérer le stress auquel elle va être confrontée. Elle devra également apporter une attention spéciale aux autres membres de l'équipe.

La responsabilité institutionnelle d'MSF est également engagée

Dans certains cas, la gestion du stress au niveau individuel ne sera pas suffisante. C'est pour cette raison que MSF, qui prend en charge les problèmes de santé de son personnel, a mis en place le SPAM. La responsabilité institutionnelle est engagée en communiquant sur les conditions de travail et l'environnement des missions, par la mise en place d'outils de prévention ainsi que des formations continues pour réduire les facteurs de stress et par la prise en charge les situations les plus stressantes, particulièrement celles liées à du stress cumulatif ou à la suite de graves incidents.

MSF CH veut prendre en charge deux types de stress

➤ **Stress cumulatif**

Il correspond à l'exposition régulière à différents facteurs de stress (quelquefois mineurs, prévisibles et répétitifs) ou à une série d'événements professionnels et/ou privés.

C'est la forme de stress la plus commune que rencontre un humanitaire. C'est également le cas chez MSF CH. Nous sommes plus à même d'être confronté à des situations de stress cumulatifs ou à de « burn-out » qu'à des situations de stress traumatique lié à un incident critique.

➤ **Stress traumatique**

Il se définit par une exposition violente et imprévisible à un événement qui présente un facteur "en relation avec la mort", ainsi qu'un intense sentiment de peur, d'impuissance ou d'horreur. Le stress traumatique peut apparaître à la suite d'un incident appelé "incident critique".

De plus amples informations sur le stress, les différents types et comment y faire face, sont disponibles dans la brochure du CICR ou d'MSF qui vous a été donné par le responsable RH lors de votre briefing. Ne pas hésiter à en demander une copie à votre responsable RH.

Quel est l'objectif spécifique du SPAM ?

L'objectif du SPAM est de mettre en application toutes les mesures à disposition, au niveau interne et externe, afin d'améliorer les mécanismes de résiliences du personnel MSF CH.

La résilience est un mécanisme qui prend racine dans la construction individuelle, et que la personne va activer pour permettre de faire face et de surmonter des situations difficiles.

Qui peut bénéficier du SPAM?

Tous les expatriés ainsi que le staff national de MSF CH. Le SPAM va adapter ses réponses et ses méthodes de prise en charge à chaque individu. Dans le but d'offrir la réponse la mieux adaptée, le SPAM va prendre en considération les spécificités liées au pays avec une attention particulière aux sensibilités culturelles.

3 niveaux d'intervention pour MSF CH

➤ Prévention

Le SPAM est responsable de diffuser les informations, d'assurer la formation sur les différents aspects du stress rencontré par le personnel humanitaire à un niveau individuel ou collectif ainsi que d'anticiper et de réduire, autant que possible, son impact sur le personnel et sur les activités opérationnelles.

En terme de prévention, le SPAM met en place différents outils:

- Module d'information sur le stress pour les premières missions (PPD)
- Module de formation pour les coordinateurs (RP + CdM)
- Briefing et débriefing de tous les expatriés, fait par le responsable RH avec une attention particulière sur le problème du stress.
- Formations de tous les responsables RH sur la manière de détecter les symptômes du stress
- Formation sur la gestion d'équipe pour les responsables de terrain

➤ Gestion du stress cumulatif

La prévention et la formation vont contribuer à mieux préparer le staff à faire face à des conditions exigeantes. Cependant dans certains cas ce ne sera pas suffisant et certains membres de l'équipe vont être soumis à du stress cumulatif ou à un « burn-out ». Pour chaque cas identifié, le SPAM va élaborer une stratégie de soutien individuel personnalisé la plus adaptée possible.

Dans une situation de stress cumulatif, le SPAM peut apporter:

- Un suivi individualisé de l'expatrié réalisé à distance par le responsable RH.
- La mise en place sur certaine mission d'un support spécifique au niveau local pour permettre une plus grande proximité et une meilleure couverture.
- Au retour de chaque expatrié, un débriefing réalisé par le responsable RH avec une attention particulière sur le stress.
- Un débriefing émotionnel réalisé par un professionnel, en l'occurrence un psychiatre externe et neutre, peut être organisé sur Genève.
- Une fois de retour, et si nécessaire, MSF peut prendre en charge un support psychologique individuel.
- Les gestionnaires du pool assurent un suivi individuel des personnes qui sont de retour chez elles.

MSF CH travaille sur deux outils supplémentaires qui ne sont pas encore mis en place:

- Une information continue sur le stress, sous la forme d'un kit de formation mutli-media, qui sera mis à disposition sur tous les terrains (mise en place prévue pour le second semestre 2007, après validation)
- Un support non institutionnel va être démarré par le réseau de **support par les paires**. Le réseau de support par les paires est un outil efficace de suivi, qui consiste en la création d'un réseau de support par des ex-expats (paires). Ces paires n'ont pas de liens hiérarchiques avec le siège ou avec les personnes bénéficiant de ce support. Ils sont disponibles pour assurer un suivi individuel dans un esprit sympa et complètement informel. Le format de cet outil a été validé.

➤ Gestion du stress traumatique

Comme cité précédemment, une prévention adéquate peut aider les personnes qui font face à un incident critique à mieux gérer leur stress, mais cela peut rester insuffisant. Le SPAM, en collaboration avec la cellule de crise, va essayer de mettre en place un support spécifique pour

les personnes concernées. C'est une priorité pour MSF qui a la volonté d'apporter un soutien systématique à toutes les équipes qui ont fait face à un incident critique. A la suite de ce type d'incident, un support émotionnel de qualité peut permettre d'éviter un PTSD (Post Traumatic Stress Disorder) ou de mieux préparer un individu à reconnaître et surmonter un PTSD s'il survient plus tard.

Après un incident critique, les coordinateurs (au niveau du siège et du terrain) doivent faire attention à séparer la gestion opérationnelle de la gestion émotionnelle lors de la crise.

Quelques règles et outils, qui sont applicables à n'importe quel incident, ont été élaborés par le SPAM en ce sens.

Quelques règles clés à appliquer à la suite d'un incident critique :

- Les coordinateurs des équipes (terrain et capitale) doivent informer immédiatement le département des opérations à Genève de tout incident critique, mineur ou majeur, qui survient sur le terrain.
- Le Responsable de Programme et le Directeur Opérationnel doivent informer le SPAM le plus rapidement possible d'un incident critique sur le terrain.
- A la suite d'un incident critique, une analyse de chaque situation va être réalisée conjointement avec le SPAM et les Opérations dans le but de définir des solutions adaptées à la gestion opérationnelle et émotionnelle de la crise.

Quels sont les outils qui peuvent être utilisés pour suivre un incident critique?

Depuis le terrain :

- Immédiatement après l'incident, offrir aux victimes un espace sécurisé et couvrir leurs besoins de base (éviter tout nouveau risque sécuritaire, si besoin faire un examen médical, laissez-les se reposer, manger et boire)
- Après cette période de repos, organiser un exercice de **démobilisation** qui sera facilité par une personne non impliquée dans l'incident (4 questions clé).

*La **démobilisation** est la prise en charge, d'une manière simple et rapide, d'un débriefing émotionnel. Cela est réalisé sur le terrain juste après l'incident, lorsque les personnes impliquées retournent sur la base. Il doit se faire dans un endroit sécurisé et calme et facilité par un membre de l'équipe qui n'a pas été impliqué dans l'incident. 4 questions clés doivent être utilisées dans l'organisation de ce débriefing de groupe : Qu'est-il arrivé ? Qu'avez-vous pensé durant l'incident ? Comment avez-vous réagit pendant l'incident ? Comment vous sentez-vous maintenant ? Ces questions simples devraient déjà permettre aux personnes concernées de mieux comprendre ce qui c'est passé et de les aider à démarrer leur mécanisme de résilience.*

- Permettre un accès à des communications internationales. A la suite d'un incident grave, chaque personne devrait pouvoir contacter sa famille. Si les contacts sont difficiles à établir depuis le terrain, le département RH pourra le faire au siège.

Depuis le siège:

- Evaluation des ressources locales (désamorçage et débriefing) disponibles sur le terrain (sur le terrain ou sur la zone)
- Une équipe de « désamorçage » peut être organisée dans les 24-48 heures pour prendre en charge les personnes concernées.

*Le **désamorçage** est un débriefing en groupe qui permet aux participants de partager leurs expériences et d'exprimer leur ressentis et inquiétudes. Il est utile de désenclancher la situation émotionnelle et de réduire l'intensité des réactions. Cela permet d'établir un lien entre le chaos créé par la situation de crise et le début de la période de reconstruction jusqu'au retour à une situation normale. Le désamorçage est aussi la reconnaissance formelle de l'incident par le siège. La session va être facilitée par un "Désamorçeur". Toutes les personnes impliquées directement ou indirectement dans l'incident vont composer le groupe de désamorçage. Le « Désamorçeur » va aider les participants à retracer les étapes de l'incident d'une manière plus constructive que pendant la phase de "Démobilisation". Le "Diffuseur" sera également disponible pour des discussions individuelles, si besoin, après le débriefing de groupe.*

- Une équipe de “débriefing” peut être envoyée sur le terrain pour un support émotionnel plus individualisé. Cette équipe serait composée par des professionnels (psychiatres ou psychologues).

Débriefing émotionnel correspond à un support émotionnel individuel apporté par des professionnels (psychiatres ou psychologues) qui ont une expérience de terrain avec MSF. Il est disponible pour apporter un soutien plus profond pour les personnes qui en ressentent le besoin. L'objectif du débriefing émotionnel est d'aider les personnes à verbaliser leur expérience, de prévenir ou diminuer l'apparition de troubles psychologiques et de promouvoir le rétablissement psychologique. Même dans le cas où vous n'auriez pas été confronté à un incident critique pendant votre mission, et si vous sentez le besoin d'un support psychologique, parlez-en à votre responsable RH. Nous pouvons planifier un rendez-vous avec un professionnel.

- Pour améliorer la résilience il est nécessaire que le responsable des opérations prenne du temps à expliquer aux équipes de terrain les faits et les décisions qui ont été prises.
- Un briefing émotionnel, s'il n'est pas réalisé sur le terrain, sera systématiquement proposé à Genève.
- Le même type de support que celui apporté pour le stress cumulatif va être mis en place sur Genève : Support psychologique une fois de retour à la maison, suivi par les questionnaires du pool.

Ces outils ne constituent pas un protocole strict. Chaque situation va être analysée individuellement et l'intervention du SPAM peut ainsi varier d'un événement à l'autre.

Qui contacter à Genève?

Si vous personnellement, un membre ou l'ensemble de l'équipe, ressent le besoin de discuter d'une situation en lien avec un problème de stress cumulatif ou traumatique, veuillez contacter votre CRH ou la coordination du SPAM:

- Le SPAM est coordonné par le **coordinateur RH terrain** et mis en place avec la collaboration de tous les CRH à Genève (00 41 22 849 84 73 / 00 41 79 447 36 63).
- Le **directeur des ressources humaines** est un des 3 référents du SPAM. Il va être le back up du coordinateur du SPAM ou assurer l'intérim (00 41 22 849 84 13 / 00 41 79 250 45 48).
- En tant que principal responsable de la santé des expatriés, le **directeur du département médical** est un des 3 référents du SPAM (00 41 22 849 84 41 / 00 41 79 508 49 39).

Chapitre 5:

AUTRES POINTS LIES A LA GESTION DE LA SECURITE

Table des matières / Chapitre 5 :

| | |
|---|--------------|
| 1. Gestion du cash en mission | p.109 |
| 2. Procédure de rapatriement médical | p.117 |
| 3. Problèmes d'attitude et de comportement | p.139 |

Introduction :

Comme mentionné dans la politique de réduction des risques, un nombre important de problèmes techniques et humains sont liés à la gestion de la sécurité. Dans ce chapitre, nous présentons des documents existants en relations avec les thématiques suivantes :

- Les règles d'or de la gestion du cash en mission
- Le rapatriement sanitaire qui explique les actions à prendre dans le but de rapatrié un expatrié pour raisons médicales.
- Un résumé de la politiques d'MSF sur le comportement en mission.

Sur le CD-ROM : DOCUMENTS DE REFERENCE SECU/ 05 Points techniques-ressources humaines et sécurité/...

- Gestion du cash/Guidelines admin Nov06.doc
- Evacuation Médicale/ Procédure de rapatriement.doc
- Evacuation Médicale/ Tableau synoptique sur le rapatriement 2007.doc
- Evacuation Médicale/ Procédures de rapatriement sanitaire 2007.doc
- Comportements/ MSF-CH-Document de sythèse.doc
- Comportement/ Comportement- principes fondamentaux.doc

GESTION DU CASH SUR UNE MISSION

GESTION DU CASH SUR UNE MISSION

Extrait du guide administratif (Chapitre IV, les liquidités dans les missions), Novembre 2006

A – LE COFFRE ET SA GESTION

• RESPONSABILITÉS ET ACCES

C'est l'administrateur qui a la responsabilité de la gestion des fonds et qui détient la clef du coffre.

Seul l'administrateur a accès au coffre et le double ne doit être utilisé qu'en cas extrême. Si l'administrateur doit s'absenter (visite terrain, repos...) alors une passation de coffre doit être faite avec le chef de mission (ou le CoTL). C'est ce dernier, après avoir compté l'argent et signé l'inventaire, qui aura l'original de la clef et la responsabilité du coffre.

Si un comptable local a une caisse, c'est lui qui en garde la clef. Le double de cette clé doit être mis dans le coffre. Ce double sera mis dans une enveloppe scotchée et signée par lui et l'administrateur.

Sur les projets, ce sont le Log/Admin. expatrié et le Responsable Terrain à qui sont délégués ces tâches. Cela dit, l'administrateur reste le responsable de la bonne gestion sur l'ensemble de la mission.

• CARACTÉRISTIQUES DU COFFRE

- Vous devez avoir un véritable coffre. Le coffre doit être lourd, ce qui complique la tâche des voleurs qui cherchent à l'emporter. Si le coffre est trop petit, le sceller au sol.
- Le coffre doit avoir des fermetures sérieuses: plusieurs points d'ancrage de la porte dans la caisse. Il doit être impossible de le forcer en 2 minutes.
- Le coffre doit avoir une clé impossible à reproduire localement.
- Le coffre ne doit présenter aucune altération, trou, partie tordue, etc...

• MODES D'OUVERTURE DU COFFRE

Les options qui s'offrent à vous:

1. **Coffre à code seul : à ne jamais utiliser !**
Comme il faut toujours plus d'une personne capable d'ouvrir le coffre, si celui-ci s'ouvre par un code seul, en cas de disparition d'argent, plusieurs personnes se retrouveraient suspectes.
2. **Coffre à clé + molette : à ne jamais utiliser !**
En cas de braquage, on considère que le système à roulette est trop difficile à ouvrir pour une personne stressée, et mettrait la personne en danger.
Si un bureau possède déjà un tel coffre, il faut bloquer la roulette en position « ouverte », utiliser le coffre avec la clé seulement, et remplacer le coffre au plus vite.
3. **Coffre à clé + code électronique : à ne jamais utiliser !**
Pas facilement trouvable dans les pays où MSF travaille ! Malgré le fait que ce coffre semble être le « nec plus ultra », il présente le même inconvénient que le coffre à molette.
4. **Coffre à clé seul : Solution idéale !**
S'assurer qu'il n'existe que deux clés, sceller la deuxième clé dans une enveloppe, et s'assurer que ce type de clé n'est pas duplicable localement.

• EMBLACEMENT DU COFFRE

- Idéalement, le coffre doit être placé dans une pièce annexe au bureau des finances. Si l'agencement du bureau MSF ne le permet pas, le coffre se trouvera dans le bureau des finances. Les pièces devront avoir des barreaux aux fenêtres.
- La pièce où se trouve le coffre ne sert que pour les finances. Il y a un nombre limité et bien défini de personnes autorisées à entrer dans la salle. Toute autre personne n'a pas le droit d'y entrer.

- Le coffre doit être placé un peu à l'écart, pas dans un endroit où tout le monde passe tout le temps.
- La porte de cette pièce doit fermer de l'intérieur et de l'extérieur. En temps normal durant la journée, cette porte ne reste pas ouverte.
- Des rideaux doivent être placés aux fenêtres : possibilité de fermer lorsque le coffre sera ouvert et principalement pendant les inventaires.
- Le coffre doit être scellé au mur/au sol ou excessivement difficilement transportable.
- Le coffre doit s'ouvrir de manière à ce qu'un visiteur n'en voit pas le contenu.

• UTILISATION DU COFFRE

- Ne JAMAIS laisser le coffre ouvert puis vous en éloigner un instant.
- Ne pas laisser traîner vos clés. En cas de perte des clés, changer immédiatement de coffre (ou de serrure).
- Ne pas laisser le livre de caisse près du coffre, ce qui permet à tous de savoir le contenu du coffre. Le cahier doit être rangé DANS le coffre même ou dans le tiroir de votre bureau (qui ferme à clé).
- Essayer de limiter le nombre d'ouverture du coffre.
- Votre coffre doit servir à alimenter la caisse et non pas à effectuer les paiements quotidiens.
- Pour ouvrir le coffre : tirer les rideaux (si la fenêtre permet de voir de l'extérieur), et fermer la porte de l'intérieur (pour éviter que quelqu'un entre à ce moment).
- Fixer un montant maximum qui ne sera jamais dépassé ! Ce montant maximum doit être un compromis : pas trop élevé (diminution de la perte en cas de vol) et pas trop bas (diminution du nombre de transferts pour alimenter le coffre).
- Ne jamais laisser le coffre entièrement vide, toujours laisser un peu d'argent visible : un cambrioleur frustré de ne rien trouver deviendrait encore plus dangereux.
- Le coffre contiendra l'argent et éventuellement certains papiers importants dont on a rarement besoin. Il est préférable de garder les passeports, billets d'avions, et autres papiers dans un autre coffre, sous la responsabilité de l'administration : soit l'administrateur si position expatrié dédoublée, soit l'assistant administratif local. Ainsi, l'on diminuera le nombre d'ouvertures du coffre contenant l'argent (qui plus est, on ne perdra pas les passeports et billets d'avion au cas où des voleurs emmèneraient le coffre avec l'argent).
- ATTENTION, si des enveloppes personnelles d'expatriés sont conservées dans le coffre, n'oubliez pas de préciser à chaque expatrié que c'est un service offert par la mission mais qu'en cas de vol, MSF n'est pas responsable de ces effets.

B - LA CAISSE ET SA GESTION

• RESPONSABILITES

L'administrateur est responsable de l'ensemble des caisses de la mission. Il ne peut évidemment pas les tenir toutes lui-même et est donc obligé de déléguer. Cela suppose qu'il mettra tout en oeuvre de façon à garantir leur suivi et leur contrôle régulier.

Toute caisse est sous la responsabilité de la personne qui la tient.

- Si cette personne est l'expatrié lui-même, sa responsabilité sera directe.
- Si ce n'est pas le cas, l'expatrié va déléguer cette tâche à un caissier local mais il restera le responsable final de la gestion de la caisse.
- Lors de son passage sur le terrain, l'administrateur procédera à un contrôle de toutes les caisses de périphérie.

• ORGANISATION

Dans toutes les missions, il y a au sein de la coordination centrale au moins une caisse autre que le coffre. Il peut y avoir des variantes selon la taille et le mode de fonctionnement du bureau :

- 1) La plupart des missions préfèrent avoir un caissier qui est directement sous la responsabilité de l'administrateur et qui gère toutes les entrées et sorties de fonds de la caisse qui est unique pour l'ensemble du bureau. C'est le rôle principal qui lui est assigné et il aura donc tout le temps pour faire les opérations et les contrôles nécessaires. Le suivi est donc souvent meilleur, par contre, c'est plus lourd au niveau de l'organisation de la mission car pour autoriser une dépense, les expatriés doivent donner un "bon à payer" à la personne qui recevra alors le montant auprès de la caisse.
- 2) L'alternative que l'on retrouve dans certains bureaux est que le responsable financier (ou de préférence son aide comptable) ait une première caisse qui fait les principales opérations et que les personnes qui doivent disposer de fonds en permanence pour des opérations régulières disposent d'une avance courante à justifier chaque fin de semaine. Il s'agit par exemple du logisticien. Cela permet de disposer de fonds plus rapidement et d'alléger le circuit. On déterminera alors une valeur moyenne qui sera enregistrée en avance extra-comptable et justifiée systématiquement en fin de semaine.

☞ **Rappel** : toujours privilégier le paiement par chèque ! Fixer un plafond maximum pour le paiement en liquide.

• PRINCIPES GENERAUX

- Chaque caisse doit avoir 2 clefs : le caissier responsable a la clé numéro 1. En cas de perte d'argent, il sera tenu pour unique responsable. L'administrateur ne doit PAS avoir une clé librement disponible de cette petite caisse. La clé numéro 2 doit être scellée dans une enveloppe signée par le caissier et l'admin et rangée dans le coffre.
- La caisse doit être toujours fermée à clé.
- Pendant la journée, la caisse doit être dans un tiroir qui ferme à clé. (Il est plus facile de voler une petite caisse qu'un bureau entier !). A la fin de la journée, la caisse sera rangée dans le coffre de l'administrateur.
- La caisse doit contenir un montant maximum déterminé à l'avance par l'administrateur en fonction du rythme de travail correspondant aux dépenses attendues de la semaine. **Fixer un palier par caisse** : montant maximum qui ne sera jamais dépassé. Si le montant dépasse le palier fixé (suite à un encaissement), dès que possible, le responsable de la caisse doit en avvertir le responsable financier, et lui remettre le surplus.

C - LES TRANSFERTS CAISSE/CAISSE

Si le système bancaire est inexistant ou défaillant dans les lieux où MSF opère, les projets devront être approvisionnés par cash.

PROCÉDURES D'ENVOI

Deux méthodes possibles :

Le transporteur responsable (méthode préconisée)

1. L'administrateur et le transporteur comptent l'argent ensemble.
2. L'administrateur emballe l'argent : pochette ventrale si possible, sinon faire un paquet, le plus petit possible.
3. L'administrateur prépare le document de money transfert (en triplicata : voir Annexe), et le fait signer par le transporteur.
4. Le receveur du transfert sait combien il doit recevoir et par qui. A l'arrivée du transporteur, il organise une réception immédiate de l'argent.
5. Le transporteur remet l'argent au receveur, et les deux comptent ensemble : prévoir de faire la remise dans des conditions qui permettent de compter l'argent discrètement.

En cas de problème à la réception, la responsabilité du transporteur est directement engagée puisqu'il avait accès à l'argent.

Le transporteur aveugle (à titre exceptionnel)

1. L'administrateur emballe l'argent : éventuellement pochette ventrale, sinon faire un paquet, le plus petit possible.
2. L'administrateur ferme l'enveloppe et la scelle : les seules personnes capables d'ouvrir l'enveloppe seront l'expéditeur et le destinataire. Utilisation de sacs de transport scellables (lorsqu'ils existent), ou bien : l'expéditeur ferme l'enveloppe et signe sur la fermeture, de manière à sceller celle-ci : il doit être impossible au transporteur ou toute autre personne d'ouvrir l'enveloppe sans que cela se remarque.
3. L'administrateur donne l'enveloppe scellée au transporteur.
4. L'administrateur prépare un document de transfert, et le fait signer par le transporteur.
5. Le transporteur est donc responsable de remettre l'enveloppe telle quelle à destination, et sait que l'enveloppe contient de l'argent. Mais il n'est pas responsable du compte exact de l'argent qui est dans l'enveloppe.
6. Le destinataire sait combien il doit recevoir et par qui. À l'arrivée du transporteur, il organise une réception immédiate de l'argent.
7. Le destinataire vérifie simplement qu'il reçoit l'enveloppe scellée, il ne doit pas compter l'argent immédiatement.

En cas de problème, celui-ci devra être réglé entre l'expéditeur et le destinataire, mais sans impliquer le transporteur, dont la responsabilité est dérogée à partir du moment où il a remis l'enveloppe.

Cette méthode ne doit être utilisée qu'à titre exceptionnel : avec le pilote de l'avion par exemple.

• DE LA CAPITALE VERS LE TERRAIN

Principes de base :

Ne JAMAIS utiliser la méthode qui consiste à mettre l'argent dans un colis, que l'on joint à d'autres colis dans un envoi, soi-disant à l'insu du chauffeur.

Chacun a le droit de refuser de transporter l'argent cash. Mais s'il accepte, il engage sa responsabilité : en cas de problème, une enquête évaluera s'il a commis une faute.

Mettre des montants plafonds déterminés par l'équipe de coordination. On peut fixer des plafonds spécifiques : de tel endroit à tel endroit, par montant maximal de X.000USD.

Ne jamais indiquer le montant sur le colis.

Ne PAS prendre l'argent la veille au soir, éviter que l'argent passe la nuit dans une maison.

À tout moment, le transporteur doit garder l'argent sur lui (dans une poche, ou dans une pochette ventrale), ou avec lui (dans sa veste, dans un sac, qu'il ne quittera pas). Donc l'argent ne peut JAMAIS rester seul dans un coin du bureau, dans la maison, dans un sac laissé dans une pièce, dans la voiture, etc...

À la réception lors du comptage, il faut vraiment compter billet par billet. Une méthode de vol consiste à retirer un ou deux billets de chaque paquet. Pour les missions où l'on manipule des liasses de billets, on peut acheter des machines à compter les billets.

Observer la plus grande discrétion dans le transport et la communication : pas de messages clairs par phonie ou par écrit, ne pas parler des transferts d'argent dans les communications ouvertes et accessibles à tous : discussions, radio, téléphone, lettre sans enveloppe, fax, wavemail, e-mail, etc...

Toujours envoyer l'argent avec un expatrié. Exceptionnellement, s'il est impossible de faire autrement, on pourra remettre l'argent à un membre du personnel national (ne pas confier 10

années de salaire à un chauffeur) ou au pilote de l'avion. Dans ce dernier cas, il est indispensable d'utiliser un sac scellé (transporteur aveugle). Envisager des plafonds différents selon les transporteurs.

- **DU SIÈGE VERS LA CAPITALE**

Ces transferts sont rares et à limiter. Ils interviennent uniquement à l'occasion d'une ouverture de mission ou dans le cadre de contexte d'urgence.

Principes de base :

- Dans la mesure du possible, respecter les lois en vigueur concernant l'entrée de devises étrangères en cash dans le pays : malheureusement très difficilement applicable !!!!

Les personnes qui seront amenées à transporter des fonds vers leur mission se verront expliquer la procédure et les consignes d'application dans leur pays de destination, auprès du service comptabilité du siège. Un « alibi légal » doit avoir été préparé de sorte que si le transporteur se fait contrôler, il sait ce qu'il doit faire et dire (« ah mais nous pensions que ... »).

- Coordination et Desk doivent donc rédiger un document pour toute personne devant apporter de l'argent dans la mission, expliquant clairement la marche à suivre : faut-il ou non déclarer à l'arrivée dans le pays, que dire en cas de contrôle, ...

- Lorsqu'une personne doit partir avec de l'argent, la personne du siège qui organise le transfert doit :

- a) prévenir qu'il peut refuser
- b) remettre l'argent dans une ou plusieurs pochettes ventrales
- c) donner le document de transfert d'argent (deux exemplaires) qui seront signés par le caissier du Service Comptabilité de Genève, le Contrôleur Financier et le transporteur..
- d) communiquer les données de ce transfert (nom de l'expatrié, date et heure d'arrivée) à l'administrateur en capitale, dans un message confidentiel, afin que la personne soit accueillie et qu'elle puisse remettre l'argent immédiatement au responsable.

- A l'arrivée, l'administrateur veillera à l'accueil de la personne, à recevoir l'argent, à le compter, à contresigner un exemplaire du document de transfert (qui servira de pièce comptable) et mettre immédiatement la valeur reçue dans le coffre, sans attendre le lendemain.

EVACUATION MEDICALE ET RAPATRIEMENT

Plan de préparation à la prise en charge médicale et/ou à l'évacuation du personnel MSF victime de situations médicales grave ou critique en mission

19 juillet 07 – Eric C / Marc P

Les incidents liés à la sécurité ou à la sûreté sont fréquents en missions et peuvent mettre en jeu la santé ou la vie du personnel MSF. Il est essentiel que chaque mission soit préparée à apporter une réponse médicale efficace et adaptée au niveau d'urgence requis.

Ce document s'adresse aux responsables médicaux et aux responsables de la gestion de la sécurité au niveau de la mission et des projets.

Son objectif n'est pas d'apporter une réponse à toutes les situations mais d'identifier les étapes indispensables à l'établissement d'un plan de prise en charge des situations médicales graves ou critiques. Il clarifie également les responsabilités de chacun dans ce domaine.

Nous proposons d'étudier pour chaque étape (avant, pendant et après) ce qu'il convient de faire en suivant la logique d'analyse des risques telle qu'utilisée pour la gestion de la sécurité :

- 1) Identifier la menace ou le danger
- 2) Evaluer la vulnérabilité ou l'exposition de MSF à ces dangers
- 3) Mettre en place les mesures de prévention de ces risques
- 4) Se préparer à la prise en charge du problème pour le cas où celui-ci surviendrait.

1. AVANT LE PROBLÈME

1.1. Définir les responsabilités et s'assurer des compétences.

- En mission, les évacuations médicales sont sous la responsabilité du coordinateur médical (et non pas du chef de mission) assisté par l'équipe de coordination pour les aspects logistique et administratif. En cas d'absence du coordinateur médical, c'est le chef de mission qui assurent cette responsabilité.
- Au siège, le suivi et le support à la mission se font par la personne référent médicale du desk, à savoir l'ARP. Pour le personnel expatrié (et leur famille), la responsabilité est transférée au directeur médical en cas de risque vital sur la personne ou d'évacuation internationale.

Sur chaque projet, une personne médicale de référence doit être identifiée qui sera la personne de contact du coordinateur médical pour les prises de décisions. Il faudra s'assurer que cette personne a bien les compétences requises pour assumer ce rôle (un médecin responsable d'un programme HIV ne saura pas forcément faire le premier geste de secours en cas d'accident de voiture ou de mine). Il est envisageable de faire appel à une personne médicale externe à MSF si cette compétence n'est pas présentes au sein du projet.

L'élaboration du plan de prise en charge et d'évacuation médicale est de la responsabilité du coordinateur médical. Faisant partie du « guideline sécurité », le chef de mission doit s'assurer qu'il est mis en place.

Les responsabilités de chacun doivent y être explicites car la réponse aux situations médicales graves nécessite la mobilisation de différentes personnes dans l'équipe.

Au siège,

1.2. Identification des bénéficiaires du plan, sur la mission

La responsabilité de MSF s'applique pour les catégories suivantes :

- Le personnel expatrié ou national présentant un problème médical au travail.
- Le personnel expatrié en dehors de ces heures de travail.

- La famille des expatriés.
- Le personnel du siège en visite.

La réponse devra être différente pour chaque catégorie de personnes en fonction des possibilités de déplacement (moyens de transport, visas, etc.), d'assurance médicale, de lieu de résidence (i.e. staff régional ou délocalisé). En ce qui concerne le personnel national, une règle générale est qu'il sera exclusivement pris en charge dans le pays de la mission.

1.3. Identification des risques liés au contexte

Il s'agit d'identifier les situations à risques (du point de vue médical) auxquelles nous pourrions être confrontés au niveau de chaque mission/projet. Il est impératif que chaque mission puisse élaborer sa liste d'incidents médicaux probables liés au contexte et à la nature du programme (TB, prison...). Pour les risques les plus probables, le coordinateur médical doit être préparé à y répondre notamment à travers la connaissance des protocoles de prise en charge (i.e. protocole de traitement de morsures de serpent, premiers secours suite à un accident de mine, etc.

1.4. Identification des risques liés aux personnes

Avant le départ, la visite médicale détermine si le volontaire est médicalement apte à partir en mission. Sur le terrain, le Chef de Mission/RT et le coordinateur médical devraient pourtant connaître les personnes avec des problèmes de santé particuliers, dans la mesure où ceux-ci pourraient mettre leur vie ou celle de ses collègues en danger (épilepsie, diabète, etc.) Le coordinateur médical et/ou son adjoint devraient constituer un dossier individuel accessible en cas d'incident.

1.5. Action de prévention/réduction des risques et prise en charge des incidents

En fonction des risques identifiés dépendant du contexte et des personnes, chaque mission doit réfléchir et mettre en place :

- D'une part aux actions de prévention qui doivent réduire l'exposition du personnel MSF aux risques identifiés : bonne organisation du travail, outils appropriés, formation adaptée et définition de mesures de sécurité adaptées.
- D'autre part, la préparation d'une réponse adaptée qui doit permettre de minimiser l'impact sur les personnes victimes d'un incident susceptible de se passer: malle d'urgence, personnel formé aux premiers secours, protocole d'accord avec des structures hospitalières adéquates, des compagnies de transport, etc...

1.6. Définition du niveau d'urgence

Chaque incident est spécifique et la réponse à apporter sera différente en fonction du niveau d'urgence. Celui-ci sera défini par le personnel médical présent, généralement en coordination avec le coordinateur médical. Il dépend non seulement de la nature médicale du problème mais aussi du contexte.

Il est utile de se donner un cadre de compréhension commune au sein de la mission qui évitera les discussions au moment de l'incident. Par exemple, une hépatite A aiguë qui nécessite habituellement un simple repos peut, dans certains cas, nécessiter un rapatriement vers la capitale pour observation si une possibilité d'aggravation est pressentie, rendant l'évacuation trop difficile à organiser à posteriori.

Il est important de prévoir le cas spécifique d'un décès qui entraîne une gestion psychologique et administrative particulière en plus d'un matériel adéquat pour le transport de la dépouille (sacs spéciaux, cercueil, où peut-on les trouver sur place, contact avec l'ambassade, ... ?)

1.7. Définition du niveau d'intervention

Schématiquement, nous pouvons identifier 4 niveaux d'intervention :

- Vers une structure médicale MSF
- Vers une structure locale externe à MSF
- Vers une structure régionale (capitale, ville proche)
- Vers une structure médicale dans un autre pays.

Il est important de définir à l'avance ce que l'on attend en terme de prise en charge à chaque niveau d'intervention : observation, stabilisation, traitement.

Il faut ensuite s'assurer que chaque structure a les moyens d'effectuer les tâches demandées, et faire un suivi dans le temps (ex. un chirurgien compétent peut être muté ou en vacances).

Il faut envisager de compléter par des ressources médicales propres à MSF si les structure locales sont adéquates mais insuffisamment équipées (ex. Avoir à disposition une malle d'urgence chirurgicale).

En ce qui concerne les évacuations internationales, notamment en lien avec SOS international, des documents spécifiques ont été élaborés par le départements médical et celui des RH. S'y référer au chapitre 5 du manuel sécurité.

1.8. S'assurer que les ressources humaines, matérielles et financières sont en place

Les actions définies dans le plan de réponses aux situations médicales critiques nécessitent des moyens financiers, humains et matériels.

Il faut régulièrement s'assurer que ces ressources sont disponibles.

Il est important de bien identifier qui sont les acteurs concernés et les rencontrer régulièrement avant qu'un incident ne se produise (compagnie d'aviation, représentant local de SOS international, directeur de l'hôpital, administration donnant les autorisation de déplacement...).

1.9. Communication et confidentialité

Le coordinateur médical doit s'assurer que la confidentialité du patient est respectée tout au long du processus.

Le succès d'une évacuation dépend de la participation des différents acteurs, chacun à leur niveau de responsabilité. La rapidité et l'acuité de la communication entre le terrain, la capitale et le siège est donc primordiale lorsque ces problèmes surgissent et doivent être définis à l'avance.

Si les premières informations sont généralement échangées par téléphone ou radio, il est conseillé d'utiliser ce qui est déjà en place pour les incidents de sécurité, à savoir l'élaboration par la personne médicale responsable et dans le temps le plus bref possible d'un rapport d'incident par écrit, sans rompre la confidentialité médicale. Parallèlement un document médical sous pli donnant l'ensemble des informations médicales sera envoyé entre personnes médicalement responsables.

Lorsque l'incident se passe sur le terrain, le rapport d'incident sera envoyé au coordinateur médical et au chef de mission, à charge de ce dernier de le faire suivre au niveau du desk à Genève. Les informations médicales ne seront envoyées qu'au coordinateur médical.

1.10. Suivi du plan d'évacuation médicale et outils de communication

Le coordinateur médical doit s'assurer que le plan d'évacuation médicale s'adapte dans le temps, en fonction des personnes présentes, du changement d'activités, du contexte ou des ressources disponibles (notamment au sein des structures médicales).

Le coordinateur médical est en charge du suivi des incidents médicaux sur la mission, à travers la mise à jour d'un registre (qui pourra ensuite être facilement transmis à son remplaçant).

2. PENDANT LE PROBLÈME

Le processus de gestion de ces incidents doit permettre une prise en charge et un suivi de qualité optimal. La première étape étant d'appliquer les règles qui ont été discutées et décidées au préalable, notamment en ce qui concerne le rôle de chacun (médical, administratif, logistique, communication, ...).

Prise en charge de l'incident

- La priorité opérationnelle doit être donnée à la gestion de l'incident. Toute décision doit être prise avec pour objectif, la sécurité du patient.
- Les décisions doivent aussi veiller à ne pas mettre en danger la vie des autres membres de l'équipe.
- La confidentialité doit veiller à être respectée le plus possible.
- Il est préférable de sur-réagir et de ne pas attendre le dernier moment pour prendre les décisions.
- En cas d'évacuation, une personne médicale doit toujours être présente au côté de la personne évacuée.

Communication

- Il est important de communiquer rapidement et correctement au sein de l'équipe MSF (terrain, siège, capitale) afin de s'assurer que les différentes personnes qui doivent intervenir ont le bon niveau d'information.

Il est important aussi de communiquer avec la famille du patient (de la responsabilité des RH au siège quand il s'agit d'un staff international), le reste de l'équipe et les autorités locales si nécessaire.

Désaccord sur la décision

Si un désaccord survient entre le terrain et la capitale, l'ARP doit être sollicité pour avoir un avis tierce pouvant aider à prendre collectivement la bonne décision. Au final, la responsabilité sur le terrain reste au niveau du coordinateur médical.

3. APRÈS LE PROBLÈME

Suivi de la personne et de l'équipe

La situation sera évidemment différente si la personne évacuée revient ou non sur la mission, mais il est important de la suivre dans le temps, jusqu'au moment où on peut considérer que tout est revenu à la normale.

Tout en gardant la confidentialité, il est important de communiquer le résultat de l'intervention au reste du personnel MSF, et aux personnes externes qui ont été mobilisées par l'incident..

En cas de stress important généré par l'incident, un support émotionnel peut être proposé à l'équipe (intervention du SPAM). Il est aussi de votre droit de réclamer ce support.

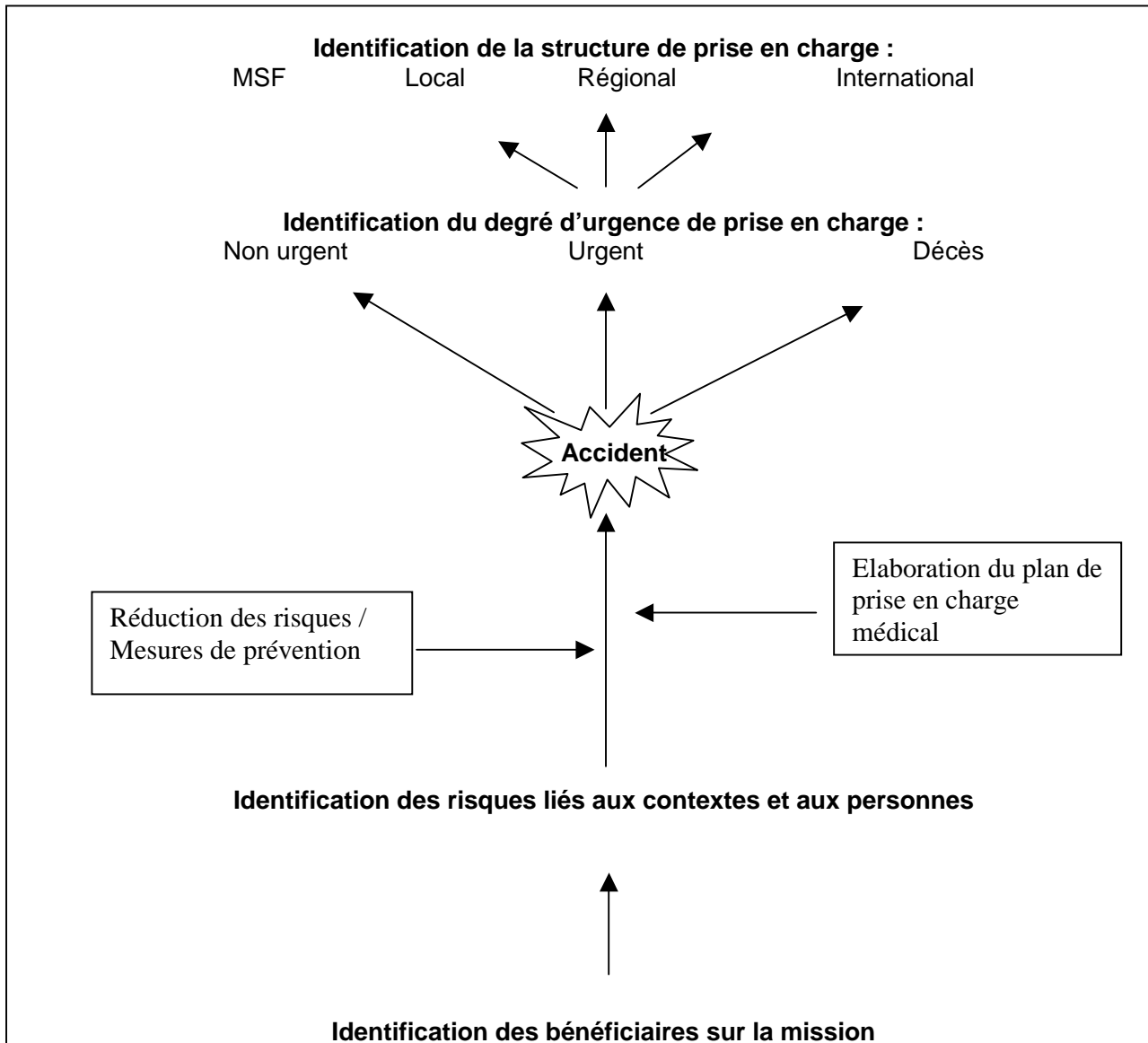
Suivi de la prise en charge de l'incident et de l'évacuation

Il est bon de tirer les leçons de chaque épisode en notant ce qui a fonctionné et ce qui peut être amélioré.

En fonction de l'expérience acquise, il convient d'adapter le plan de prise en charge et d'évacuation médicales.

Au-delà de la gestion immédiate et individualisé de chaque épisode, une analyse plus globale des incidents médicaux doit être faite au moins annuellement à chaque niveau (terrain, siège, capitale). Cette revue est l'occasion d'identifier des tendances, d'adapter et de se réapproprier le plan.

Schéma pour l'aide à la construction d'un plan de préparation aux situations médicales critiques.



RAPATRIEMENT MEDICAL SOS INTERNATIONAL: DOCUMENT DE SYNHESE

- Le rapatriement ne signifie pas toujours un retour à la maison. Il est possible de rapatrier une personne dans le pays le plus proche qui a des services appropriés.
- MSF a un contrat avec SOS-International (prestataire de service).
- Nous payons pour ce service, il ne faut donc surtout pas hésiter à leur demander des informations.
- **MSF va payer tous les services que SOS va fournir.**

IL EST IMPORTANT DE BIEN CONNAITRE LES PROCEDURES ET LES DIFFERENTES OPTIONS **AFIN D'EVITER LES DEPENSES INUTILE**. IL EST DE CE FAIT OBLIGATOIRE DE LIRE ET COMPRENDRE LE DOCUMENT "RAPATRIEMENT MEDICAL".

1. Quels sont les services offerts par SOS et toujours payés par MSF ?

1. Evacuation et rapatriement (pour un contrôle médical, un rapatriement non urgent, un rapatriement urgent)
2. Billets de la personne accompagnant
3. Voyages supplémentaires après l'évacuation médicale
4. Rapatriement de la dépouille mortelle
5. Transport d'enfants mineurs
6. Suivi médical, dépenses médicales sous garantie, vérification des coûts et paiements
7. L'envoi de médicaments et d'équipements médicaux

Quelques autres services sont offerts par SOS sans coûts additionnels (Conseils médicaux d'urgence ou de routine, assistance d'avocats, transmission d'un message urgent, conseils et assistance sur la perte de documents, traduction en urgence, etc.)

2. Pour quel type de rapatriement ou de services n'est-il pas nécessaire de demander l'intervention de SOS?

1. Chaque fois qu'MSF peut organiser le rapatriement (contrôle médical, rapatriement non urgent...)
2. Chaque fois que le billet d'avion est encore valide et qu'aucun suivi spécifique n'est nécessaire.
3. Eviter de demander l'intervention d'SOS pour accompagner le patient, choisir si possible un médecin ou un accompagnant MSF.

3. Quand est-il est toujours obligatoire de demander l'intervention d'SOS (après avoir informé le département médical)?

1. Rapatriement urgent
2. Maladie contagieuse (VHF)
3. Rapatriement de la dépouille mortelle

4. Quelle est la procédure à suivre?

Le rapatriement est un sujet très sensible.

C'est une question de bonne coordination et d'une communication efficace.

Chaque membre de l'équipe doit connaître la procédure ainsi que son rôle.

- A) Contacter la Centrale d'alarme SOS à Paris lors de votre arrivée sur une mission afin de les informer que vous êtes le coordinateur médical et le principal responsable des rapatriements.
- B) Au début de votre contrat, clarifier avec l'administrateur et le Comed que vous remplacez les procédures et les alternatives possibles pour chaque cas.
- C) Il sera utile pour les administrateurs mais aussi pour les Comed de contacter la Représentation Suisse en charge du pays dans lequel vous travaillez. Pour des rapatriements urgents en Suisse de volontaires qui ne sont pas de nationalité Suisse, il sera nécessaire de demander un

Visa (l'administrateur devrait contacter les Représentations Suisse/Schengen dans le pays et vérifier à l'avance les procédures et le délais d'obtention de ce type de Visa).

VOUS TROUVEREZ UNE DESCRIPTION DE TOUTES LES PROCEDURES DANS LE DOCUMENT "RAPATRIEMENT MEDICAL".

5. Quel est le rôle du Comed? Il/elle est le principal responsable des procédures de rapatriement sanitaire

• **Rapatricment pour examen médical**

1. Informe le desk
2. Etablit un certificat médical

• **Rapatricment Non Urgent**

1. Décide en coordination avec le siège, la manière dont le rapatriement va être organisé
2. Informe le CRH et le desk
3. Etablit un certificat médical

• **Rapatricment urgent**

1. Contacte immédiatement le médecin ou le Directeur Médical du siège d'MSF et ensuite SOS.
2. Evalue – avec la personne en charge au siège – les différentes opportunités
3. Décide de la manière dont le rapatriement va être organisé
4. Assure l'organisation logistique en collaboration avec SOS, l'administrateur et le COTL
5. Assure le contact avec SOS
6. Informe le médecin du siège sur l'évolution du rapatriement
7. Envoi le dossier complet à l'ARH (factures, certificat médical, rapport Admin et Comed sur le rapatriement, etc.)

• **Fièvre Virale Hémorragique**

1. Le CoMed appelle le directeur médical et ensuite SOS.
2. Immédiatement après avoir reçu le message du terrain, le Directeur Médical demande à l'Hôpital Universitaire de Genève ou à une autre institution, l'autorisation d'hospitaliser le volontaire.
3. L'administrateur en capitale contacte immédiatement la Représentation Suisse afin d'obtenir les procédures de visa ainsi que le responsable de SOS au siège

• **Rapatricment de dépouille mortelle**

1. Informe le RP et le CRH sur le rapatriement
2. Contacte SOS
3. Organise avec SOS le contact avec les pompes funèbres locales (avec l'administrateur)

6. Comment couvrir les dépenses?

- MSF a un contrat avec Winterthur
- Winterthur rembourse (jusqu'à une limite de 30'000 CHF les dépenses en cas de rapatriement lié à un accident ou une maladie)
- L'administrateur terrain doit envoyer à l'admin responsable au siège toutes les factures, certificats médicaux, ainsi que tous les autres documents inhérents au rapatriement.

Numéros de téléphone importants:

Arnaud Derossi : Directeur Médical SOS / Notre principal contact

Abiy Tamrat : Siège – Directeur Médical +41 22 849 84 32 or +41 79 508 49 39

Emmanuel Noyer : Siège – Responsable RH Terrain +41 22 849 84 73

Marcel Prahin : Siège – Coordinateur SOS +41 22 849 44 24

ASSISTANCE INTERNATIONALE SOS, Centrale d'alarme SOS

Paris - France

Tél. : +33 1 55 63 31 55, Fax : +33 1 55 63 31 56

PROCEDURE DE RAPATRIEMENT

SOS INTERNATIONAL à Paris: 00 33 1 55 63 31 55 Dr Arnaud DEROSSE
MEDECIN DE GARDE MSF-CH: +4179 508 49 39

| | | Examen médical à l'étranger | Rapatriment non urgent | Rapatriment urgent | Mort |
|--|-----------------------------|--|---|--|---|
| | Expatrié | | | | |
| T E R R A I N | Coordinateur médical | Téléphone au médecin MSF-CH de garde – discussion – décisions Informe le chef de mission Ecrit un certificat médical ou demande à un médecin de le faire | Téléphone au médecin MSF-CH de garde – discussion – décide du rapatriement ou non. Informe le chef de mission Ecrit un certificat médical ou demande à un médecin de le faire | Contacte SOS International à Paris Informe le chef de mission Garde contact avec le médecin local en cas d'hospitalisation Téléphone au médecin de garde MSF-CH en cas de désaccord avec SOS La décision finale sera prise par le Directeur Médical Organise la logistique au niveau local avec SOS / MSF, l'administrateur et le logisticien | Informe le chef de mission Contacte SOS International à Paris Contacte, avec l'administrateur d'MSF, l'entreprise de pompe funèbre locale indiquée par SOS |
| | Chef Mission | Informe l'ARP | Informe l'ARP | Informe l'ARP et le Responsable RH terrain | Informe l'ARP et le Responsable RH terrain |
| | Administrateur | Prends en charge la logistique au niveau local et organise le vol Communique les horaires des avions à l'ARH + CRH Envoi le dossier à l'ARH | Prends en charge la logistique au niveau local et organise le vol Communique les horaires des avions à l'ARH + CRH Envoi le dossier à l'ARH | Prends en charge la logistique avec SOS, le Med Co, et le CoTL si besoin. Communique les horaires des avions à l'ARH + CRH Envoi le dossier à l'ARH (Certificats médicaux, factures, rapport médical et administratif du rapatriement) | Contacte l'entreprise de pompe funèbre locale recommandée par SOS (avec le Med Co) Communique les horaires des avions à l'ARH + CRH Envoi le dossier à l'ARH (Certificats médicaux, factures, rapport médical et administratif du rapatriement) |
| | | | | | |
| S I E G E | Médecins de garde | | Informe le coordinateur de MSF-CH SOS (C. Canuti) | Informe le coordinateur de MSF-CH SOS (C. Canuti) | Informe le coordinateur de MSF-CH SOS (C. Canuti) |
| | Administrateur RH | Ouvre un dossier d'assurance | Ouvre un dossier d'assurance | Ouvre un dossier d'assurance | Ouvre un dossier d'assurance |
| | RRHT | | Contact la famille de l'expatrié (seulement sur demande de l'expatrié) | Contact la famille de l'expatrié (seulement sur demande de l'expatrié ou dans le cas où ce dernier ne pourrait pas exprimer ses souhaits) | Informe le DirOp ;DRH, DG et psychologue |
| | ARP | | | Informe le RP | Informe le RP, DirOp ;DRH, DG et psychologue – coordination avec le RRHT pour les contacts/visites avec la famille |

L'équipe de coordination en capitale est une équipe et chaque membre doit être au clair sur ses tâches et responsabilités en cas de rapatriement.

Ce document est un résumé non-exhaustif des tâches nécessaires, à remplir, en cas de rapatriement. Le document « Rapatriement médical » apporte des informations complémentaires.

EVACUATION MEDICALE : PROCEDURE COMPLETE DE RAPATRIEMENT SANITAIRE

**ASSISTANCE
SOS INTERNATIONALE**
Centre d'appel SOS à Paris - France
Tél. : +33 1 55 63 31 55
Fax : +33 1 55 63 31 56

CONTRAT NO. 30BCMA000006

ATTENTION
**DANS CHAQUE CAS, LES RAPATRIEMENTS IMPLIQUENT L'ENSEMBLE
DE L'EQUIPE DE COORDINATION AINSI QUE LE RP ou ARP MEDICAL DU
DESK, LE RESP. RH TERRAIN, LE COORDINATEUR SOS**

Arnaud Derossi : Directeur SOS Médical / Notre contact (no. mentionné ci-dessous)

Abiy Tamrat : Directeur Médical 0041 79 508 49 39

Emmanuel Noyer : Coordinateur terrain RH 00 41 79 447 36 63

Marcel Prahin : Coordinateur SOS 00 41 22 849 84 24

SOMMAIRE

| | |
|--|----------|
| 1 – PRESENTATION - SOS | |
| 1.1 - Couverture | page 131 |
| 1.2 - Aspect financier du contrat | page 131 |
| 2 – RESEAU A UTILISER | |
| 2.1 - Dossier administratif de l'expatrié | page 132 |
| 2.2 - Contact avec le centre d'alerte SOS-Assistance à Paris | page 132 |
| 2.3 - Mise en place d'un réseau local et d'une procédure de rapatriement | page 133 |
| 3 – SOINS DE SANTE PREVENTIFS | page 131 |
| 4 – PROCEDURE DE RAPATRIEMENT | page 133 |
| 4.1 – TRANSPORT POUR CHECK-UP MEDICAL | |
| 4.1.1 - Définition | page 133 |
| 4.1.2 - Procédures au niveau du terrain (qui fait quoi) | page 133 |
| 4.1.3 - Procédures au niveau du siège MSF-CH | page 134 |
| 4.2 – RAPATRIEMENT NON-URGENT | |
| 4.2.1 - Définition | page 134 |
| 4.2.2 - Information à donner à SOS | page 134 |
| 4.2.3 - Procédures au niveau du terrain (qui fait quoi) | page 134 |
| 4.2.4 - Procédures au niveau du siège MSF-CH | page 135 |
| 4.3 – RAPATRIEMENT D'URGENCE | |
| 4.3.1 - Définition | page 135 |
| 4.3.2 - Information à donner à SOS | page 135 |
| 4.3.3 - Procédures au niveau du terrain (qui fait quoi) | page 136 |
| 4.3.4 - Procédures au niveau du siège MSF-CH | page 136 |
| 4.4 – RAPATRIEMENT A LA SUITE D'UN DECES | |
| 4.4.1 - Définition | page 137 |
| 4.4.2 – Information à donner à SOS | page 137 |
| 4.4.3 - Procédures au niveau du terrain (qui fait quoi) | page 138 |
| 4.4.4 - Procédures au niveau du siège MSF-CH | page 138 |
| 4.5 – RAPATRIEMENT POUR FIEVRE HEMORAGIQUE | page 138 |

RAPATRIEMENT MEDICAL

1 – PRESENTATION - SOS

Depuis le 1er janvier 2004, toutes les sections opérationnelles ont souscrit un contrat de service auprès de la même assurance rapatriement “**Assistance Internationale SOS**”.

ASSISTANCE INTERNATIONALE SOS

Centre d’alerte SOS – France

Tel: +33 1 55 63 31 55

Fax: +33 1 55 63 31 56

1.1 Couverture:

L’assistance SOS conseille, effectue et assure tous les rapatriements à travers le monde qui résultent de MALADIE, ACCIDENT ou DECES.

La couverture est assurée pour la durée de la mission incluant le voyage de retour ainsi que les breaks pris pendant la mission (il est important que toute personne qui voyage lors de ses vacances sur le terrain soit en possession de sa carte SOS, sa carte MSF ainsi que les numéros de téléphone de la mission).

1.2 Aspects financiers du contrat:

Le contrat entre MSF et SOS est un contrat de service basé sur le principe qu’MSF paye toutes les prestations fournies par SOS.

Dans le but de ne pas augmenter la franchise d’année en année car les coûts de rapatriement sont trop élevés, MSF et SOS ont l’objectif de recourir aux solutions les plus économiques possibles.

Selon la gravité du cas et les possibilités au niveau local, MSF va essayer de:

- **Utiliser un rapatriement local ou régional sous la responsabilité d’MSF si l’aspect médical/logistique le permet ou lorsque le rapatriement n’est pas urgent. Cela va diminuer les coûts!**
- Rapatrier la personne dans son pays de résidence si le rapatriement local n’est pas possible.
- Utiliser le billet de retour s’il est encore valide ou acheter un billet à prix réduit.
- En cas de besoin d’un accompagnant, choisir un accompagnant MSF.

Les points suivants sont considérés comme étant les coûts d’évacuation et de rapatriement:

- Le voyage de la personne assurée pour des examens médicaux qui ne sont pas faisables sur le projet ou en capitale (voir le chapitre “Procédure”, section locale ou rapatriement non-urgent)
- Transport des patients (ambulances, avion régulier, avion sanitaire)
- Soins médicaux apportés par SOS pendant le transport
- Transport d’un accompagnant avec justification (médical ou non)
- Transport d’un accompagnant adulte dans le cas du rapatriement d’un enfant de moins de 18 ans.
- Transport d’enfants de moins de 2 ans dans le cas du rapatriement de la maman
- Transport pour accouchement (avec 25% franchise)
- Coûts de recherche et de sauvetage.

Les points suivants ne sont **pas** considérés comme étant des frais d’évacuation et de rapatriement mais étant à la charge d’MSF ou de la personne elle-même :

- Retour dans le cas du décès d'un membre de la famille (MSF)
- Retour en raison d'une maladie/accident grave qui met en risque la vie d'un membre de la famille (MSF)
- Retour sur la mission de la personne assurée lorsqu'elle est guérie (MSF)
- Transport d'un membre de la famille lorsqu'un expatrié est hospitalisé à l'étranger (MSF)
- Rapatriement à la suite d'un accident d'escalade (MSF)
- Rapatriement suite à une participation active à des actes de guerre (MSF)

2 – MISE EN PLACE D'UN RESEAU

Dans le but d'être le plus efficace possible lorsqu'un problème médical survient, il est essentiel de mettre en place des procédures médicales et administratives et d'établir des contacts rapides avec les organisations qui seraient utiles dans le cas d'une urgence ou d'un rapatriement moins urgent.

2.1 Dossier administratif de l'expatrié

L'administrateur va s'assurer qu'un dossier complet est mis à jour pour chaque expatrié sur le terrain: parmi d'autres choses, copie du passeport et des visas, information sur le groupe sanguin, etc.

2.2 Contact avec le Centre d'Alerte SOS Assistance à Paris:

Dès leur arrivée, **le chef de mission, le coordinateur médical (ou l'administrateur)** doit contacter le Centre d'Alerte SOS Assistance à Paris afin de s'identifier comme personne compétente responsable des échanges avec l'assurance et de présenter les autres personnes qui pourraient jouer un rôle dans le processus de prise de décision lors d'un rapatriement (coordinateur médical ou la personne responsable de la santé des expatriés).

2.3 Création d'un réseau local et mise en place de procédures de rapatriement:

Le chef de mission et le coordinateur médical (ou l'administrateur) vont créer ou mettre à jour le réseau local ci-dessous (pour chaque contact, identifier la personne responsable avec des détails sur son travail, numéros de téléphone, etc.) :

- Le bureau régional de SOS Assistance (s'il y en a un dans le pays) et établir les plans d'évacuation ou de rapatriement avec eux (contact pour la nuit et les week-ends, délais, moyens de transports, etc.)
- Pas de présence d'un bureau régional SOS: contacts des compagnies d'avions sanitaires
- L'aéroport le plus proche de chaque localité où les expatriés travaillent.
- Les principales compagnies d'aviation, d'hélicoptères ou de location d'ambulance
- L'ambassade représentant les nationalités présentes sur la mission
- Le médecin expatrié le plus proche autre qu'MSF (HCR, CICR, MDM, etc.)
- Les hôpitaux de référence (voir le site web « sosinternational.com »)

Dans le cas de la présence d'autres sections MSF dans le pays, les chefs de missions se mettront en contact afin de coordonner leurs informations (ne pas faire deux fois le même travail). L'objectif est **d'avoir un fichier en commun et de définir un plan d'évacuation local** (ce dossier peut également lister les groupes sanguins des expatriés).

Le dossier « Rapatriement » doit être mis à jour régulièrement et être disponible pour tous les responsables à la capitale et l'équipe de coordination sur le terrain.

3 SOINS DE SANTE PREVENTIFS

Le coordinateur médical de la mission (ou un autre médecin, si besoin) est responsable de la gestion de la santé des expatriés. Il doit avoir une attitude focalisée sur la prévention afin d'éviter les conséquences liées au :

- stress, fatigue
- auto-médication
- non respect des règles de prévention sur la sécurité individuelle ou collective.
- manquement aux conseils de prophylaxie donnés par MSF

L'objectif est d'éviter autant que possible les attitudes ou comportements identifiés comme étant à risque. Si le coordinateur médical considère comme nécessaire, il peut recommander qu'un repos de plusieurs jours soit pris sur le terrain dans le cas d'une fatigue chronique et de stress aigu ; il s'assure que les règles d'hygiène et de vaccination mises en place par l'organisation soient suivies (en cas de manquement à ces règles, il peut être décidé de mettre fin à la mission de l'expatrié).

Il va également s'assurer que la malle d'urgence est opérationnelle et que tout les fournitures médicales nécessaires soient présentes sur le terrain, ceci en quantité suffisante pour approvisionner tous les expatriés.

4 – PROCEDURES DE RAPATRIEMENT

Pour information: l'administrateur RH de SOS va communiquer tout changement de numéros de téléphones et mets à jour tous les trois mois la liste des chefs de mission et des coordinateurs médicaux.

4.1 VOYAGE POUR EXAMEN MEDICAL

4.1.1 Définition:

'Retour pour effectuer des examens complémentaires nécessaires à l'identification d'un problème médical qui ne peuvent être réalisés dans la localité de la mission ou dans la capitale du pays'. Ce n'est pas nécessaire d'impliquer SOS dans l'organisation de ce type de rapatriement.

MSF et SOS préfèrent un rapatriement local (de la localité à la capitale) et/ou régional (dans une capitale d'un pays voisin; le retour de l'expatrié dans son pays d'origine devra se faire en dernier ressort).

4.1.2 Procédure sur le terrain

- **Le coordinateur médical** va informer le RP sur le voyage de l'expatrié pour raison médicale, et établi (ou demande à établir) le **certificat médical** qui justifie ce déplacement.

- **L'administrateur** va prendre en charge l'organisation logistique du voyage:

- * en cas de déplacement local/régional: acheter un billet d'avion ou tout autre moyen de transport nécessaire
- * en cas de 'retour': en fonction de la validité et date de retour du billet originel, il va faire une réservation en utilisant le vol de retour de ce billet ou acheter un billet aller-retour depuis la capitale – en cas de doute ou de difficultés de réservations, il peut appeler le bureau des départs à Genève.

- **L'administrateur** va confirmer la date et l'heure de vol de retour au coordinateur RH de terrain (Eric Roux) et à l'administrateur du bureau des départs (Mac).

- **L'administrateur** va envoyer le **dossier** à l'administrateur RH (Mac) avec l'expatrié ou par e-mail.

- * certificat médical justifiant le rapatriement
- * copie de la facture des dépenses engendrés pour le déplacement (avion, taxi, etc) ainsi que tout autre document pertinent.

4.1.3 Procédure au siège d'MSF Suisse:

- dans le cas d'un 'retour', l'expatrié va contacter le CRH le plus rapidement possible afin d'organiser une rencontre avec l'administrateur RH et d'ouvrir un dossier pour "perte et profit" ainsi que le remboursement des frais médicaux.

4.2 RAPATRIEMENT NON URGENT

4.2.1 Définition:

'Rapatriement pour poursuite de traitement médical qui ne peut être obtenu dans la localité de la mission ou dans la capitale du pays, et cela ne peut pas être repoussé à la fin de la mission'.
Il n'est pas besoin d'alerter SOS pour chaque rapatriement: SOS doit être contacté seulement si c'est nécessaire.

Ce type de rapatriement ne requière pas une intervention d'urgence, la logistique doit normalement être facile à organiser compte tenu que l'on peut planifier la date du voyage.

MSF et SOS préfèrent un rapatriement local (de la localité à la capitale) et/ou régional (dans une capitale d'un pays voisin; le retour de l'expatrié dans son pays d'origine devra se faire qu'en dernier ressort).

Si SOS est impliqué dans la logistique du voyage de retour il doit être informé: l'administrateur RH doit envoyer le dossier à l'assureur pour la prise en charge des frais avancés par MSF sur le terrain et rembourser SOS pour les leurs.

4.2.2 INFORMATION A APPORTER A SOS

- identification du contrat MS: **30BCMA000006**
- identification de la section opérationnelle, pays de la mission, nom du coordinateur médical avec les détails de la mission (tel, fax, e-mail, etc.)
- identification de l'expatrié: nom, age, sexe, nationalité, pays de résidence
- description du cas: localité de l'expatrié, maladie/accident, état de santé, symptômes/traitement en cours, détails sur le médecin responsable en cas d'hospitalisation, etc.
- en cas de retour déjà organisé par MSF: date/moyens utilisés
- destination privilégiée, dispositions à prendre à l'arrivée
- si un accompagnement est nécessaire, médicale/non médicale: SOS ou MSF
- nom du médecin de garde d'MSF en cas de nécessité d'une consultation

4.2.3 Procédure sur le terrain:

- **Le coordinateur médical** va contacter, si besoin, la centrale d'alarme SOS à Paris pour leur soumettre le cas et décider d'un rapatriement 'local' ou d'un 'retour' ainsi que les méthodes de rapatriement.

Dans le cas d'un désaccord sur le diagnostic ou les méthodes de rapatriement, le coordinateur médical va demander l'avis du médecin de garde d'MSF ainsi que l'avis du Dr De Rossi à SOS, ce dernier joue le rôle de médecin consultant pour SOS.

Le coordinateur médical prendra la décision finale.

- **Le coordinateur médical** va informer le coordinateur des RH terrain (Eric Roux) et le desk en charge de l'expatrié sur les raisons médicales du rapatriement, et va établir **un certificat médical** justifiant le retour.

- **L'administrateur**, avec l'appui possible d'un logisticien, va prendre en charge l'organisation logistique du voyage, **avec l'assistance si nécessaire de SOS:**

- * en cas de déplacement local/régional: acheter un billet d'avion ou tout autre moyen de transport nécessaire
- * en cas de 'retour': en fonction de la validité et date de retour du billet originel, il va faire une réservation en utilisant le vol de retour de ce billet ou acheter un billet aller-retour depuis la capitale – en cas de doute ou de difficultés de réservations, il peut faire appel à une assistance logistique d'SOS.
- * SOS va couvrir tous les coûts logistiques spécifiques : ambulance, réservation d'une chambre d'hôpital, etc.

- **L'administrateur** va confirmer la date et l'heure de vol de retour au coordinateur des RH terrain (Eric Roux) et à l'administrateur du bureau des départs (Mac).

- **L'administrateur** va rappeler à l'expatrié de contacter son CRH ou CAD le plus rapidement possible à son retour, ceci dans le but d'organiser un débriefing ainsi que l'ouverture d'un dossier de 'pertes et profits du rapatriement, remboursement des soins de santé' à l'administration RH.

- **L'administrateur** va envoyer le **dossier** à l'administrateur RH (Mac) avec l'expatrié ou par e-mail:

- * certificat médical justifiant le rapatriement
- * copie de la factures des dépenses engendrés pour le déplacement (avion, taxi, etc) ainsi que tout autre document pertinent.
- * rapport de rapatriement

4.2.4 Procédures au siège d'MSF Suisse:

- **Le Desk** va informer l'administration des départs (Mac) de l'annonce d'un rapatriement envoyé par le coordinateur médical, dans le but d'ouvrir un dossier.

- **Le coordinateur des RH terrain (Eric Roux)** va contacter la famille de l'expatrié **sur demande spécifique de ce dernier**.

- **Le médecin de garde**, s'il a été contacté par le coordinateur médical ou par SOS, va immédiatement informer le responsable administrative RH (Mac – personne contacte entre SOS et la compagnie d'assurance qui garde une trace du contrat).

4.3 RAPATRIEMENT URGENT

4.3.1 Définition:

'rapatriement qui résulte d'une maladie ou d'un accident, nécessitant une intervention rapide d'MSF ou de SOS, afin d'assurer les conditions optimales pour que le patient puisse recevoir les soins adaptés à son cas'

SOS va être informé le plus rapidement possible, les frais pour la logistique au niveau local sont en général payés par MSF (l'administration en charge du départ va par la suite envoyer le dossier à l'assureur pour la prise en charge des frais avancés par MSF et rembourser SOS pour les leurs).

En fonction de la gravité du cas, il peut y avoir besoin d'une phase de "stabilisation" du patient dans l'hôpital de référence le plus adapté et le plus accessible, ceci avant le rapatriement dans le pays de résidence; les moyens de transport seront adaptés en fonction de la gravité du cas (ambulance, avion, brancards, avion sanitaire, etc.).

4.3.2 INFORMATION A APPORTER A SOS

- identification du contrat MS: **30BCMA000006**
- identification de la section opérationnelle, pays de la mission, nom du coordinateur médical avec les détails de la mission (tel, fax, e-mail, etc.)
- identification de l'expatrié: nom, age, sexe, nationalité, pays de résidence
- description du cas: localité de l'expatrié, maladie/accident, état de santé,

- symptômes/traitement en cours, détails sur le médecin responsable en cas d'hospitalisation, etc.
- en cas de retour déjà organisé par MSF: date/moyens utilisés
- en cas d'hospitalisation sur le terrain : détails de l'hôpital et nom du médecin responsable du patient
- destination privilégiée, dispositions à prendre à l'arrivée
- si un accompagnement est nécessaire, médicale/non médicale: SOS ou MSF
- nom du médecin de garde d'MSF en cas de nécessité d'une consultation

4.3.3 Procédure sur le terrain:

- **Le coordinateur médical** va contacter, si besoin, la Centrale d'alarme SOS à Paris pour leur soumettre le cas et décider d'un rapatriement 'local' ou d'un 'retour' ainsi que les méthodes de rapatriement. En cas d'hospitalisation sur le terrain, le médecin consultant en charge pour SOS prendra contact avec le médecin traitant à l'hôpital pour avoir son avis sur l'état du patient et sur les possibilités de transport.

Dans le cas d'un désaccord sur le diagnostic ou les méthodes de rapatriement, le coordinateur médical va demander l'avis du médecin de garde d'MSF ainsi que l'avis du Dr De Rossi à SOS , ce dernier joue le rôle de médecin consultant pour SOS.

Le coordinateur médical prendra la décision finale.

- **Le coordinateur médical** va informer le médecin de garde MSF de l'évènement.

- **Le coordinateur médical et l'administrateur** vont assurer la logistique "locale" du rapatriement, **conjointement avec SOS**: il est impératif d'avoir une excellente coordination, de même qu'un échange d'informations entre les parties : il faut toujours confirmer « qui fait quoi »

- * rapatriement local/régional: contact entre toutes les parties pour faciliter le rapatriement, faciliter les contacts entre SOS et les personnes en aide sur le terrain.
- * SOS va couvrir tous les coûts logistiques spécifiques: ambulance, réservation d'une nuit d'hôtel, etc.

- **Le coordinateur médical et l'administrateur** vont informer le médecin en charge sur le développement du rapatriement et sur son progrès.

- **L'administrateur** va envoyer **le dossier** à l'administrateur RH (Mac) avec l'expatrié ou par e-mail:

- * certificat médical de l'hôpital et certificat médical du médecin en charge du cas
- * rapport médical du coordinateur médical (+ certificat médical s'il n'y a pas d'hospitalisation « locale »)
- * copie de la factures des dépenses engendrés pour le déplacement (avion, taxi, etc.) avec le numéro analytique de la mission ainsi que tout autre document pertinent.
- * rapport de rapatriement

4.3.4 Procédure au siège d'MSF Suisse:

- **Le médecin de garde** informe le coordinateur RH terrain, l'administration des départs (Mac) ainsi que le responsable du "groupe 422"

- **Le médecin de garde** envoie toutes les informations concernant l'évolution du rapatriement au coordinateur RH terrain et à l'administrateur RH.

- **Le médecin de garde** contacte le médecin consultant d'SOS pour information et/ou action en cas de désaccord entre SOS et le coordinateur médical.

- **Le coordinateur RH terrain (Eric Roux)** va contacter la famille de l'expatrié **en fonction des souhaits de ce dernier** et les garde informé sur l'évolution du rapatriement (si l'expatrié n'est pas capable d'exprimer ses souhaits, il doit spécifier la famille/personne à contacter officiellement).

!! Pendant le week-end:

- **Le médecin de garde** informe immédiatement le coordinateur des RH terrain ainsi que le responsable du "groupe 422"

- **Le médecin de garde** envoie toutes les informations concernant l'évolution du rapatriement au coordinateur RH terrain

- **Le coordinateur RH terrain** va contacter la famille de l'expatrié **en fonction des souhaits de ce dernier** et les garde informé sur l'évolution du rapatriement (si l'expatrié n'est pas capable d'exprimer ses souhaits, il doit spécifier la famille/personne à contacter officiellement)

- **Le coordinateur RH terrain** informe l'administrateur des RH (Mac) le prochain jour travaillé.

4.4 RAPATRIEMENT A LA SUITE D'UN DECES

4.4.1 Définition:

'rapatriement dans le pays de résidence de la personne décédée de la dépouille mortelle résultant d'un décès à la suite d'un accident'

Le décès sur le terrain à la suite d'une maladie est extrêmement rare (excepté dans le cas de maladie virulente), le début de la maladie ayant exigé un rapatriement bien avant.

Le décès à la suite d'un accident peut être immédiat ou se déclarer plus tard. Lorsque ce n'est pas immédiat, la procédure pour rapatriement d'urgence doit être suivie et le rapatriement pour décès va prendre le relais par la suite.

SOS va être informé le plus rapidement possible, les coûts logistiques sont normalement pris en charge par SOS en coordination avec **des pompes funèbres locales** dont la tâche est de remplir toutes les formalités légales. MSF va se coordonner avec SOS afin de fournir tous les documents nécessaires à sa disposition (l'administrateur RH va envoyer plus tard le dossier à l'assurance pour la prise en charge des frais avancés par MSF, et le remboursement d'SOS pour les leurs).

!! Les formalités administratives étant nombreuses et essentielles, autant dans le pays où la mort est survenue que dans le pays de rapatriement les directives d'SOS doivent être suivies à la lettre. Un délai d'au moins une semaine devrait être allouée avant que le rapatriement soit lancé.

4.4.2 Information à apporter à SOS

- identification du contrat MS: **30BCMA000006**
- identification de la section opérationnelle, pays de la mission, nom du coordinateur médical avec les détails de la mission (tel, fax, e-mail, etc.)
- identification de l'expatrié: nom, age, sexe, nationalité, pays de résidence
- description Des circonstances de la mort : localisation de la dépouille, raisons de l'accident, etc.
- information sur les contacts officiels déjà établis

4.4.3 Procédure sur le terrain:

- **Le coordinateur médical** contacte la Centrale d'alarme SOS à Paris

- **Le coordinateur médical** va informer le RP/coordinateur RH terrain (Patrick Schmitt)

- **Le coordinateur médical et l'administrateur** vont contacter le gérant des pompes funèbres qui aura été identifié par SOS

- **Le coordinateur médical et l'administrateur** vont informer le RP/coordinateur RH terrain (Eric Roux) sur le développement et l'évolution du rapatriement.

- **L'administrateur** va envoyer **le dossier** à l'administrateur RH (Mac) par e-mail:

- * certificat médical de l'hôpital s'il y a eu hospitalisation avant le décès
- * rapport médical du coordinateur médical
- * copie de la factures des dépenses engendrés pour le déplacement (avion, taxi, etc.) avec le numéro analytique de la mission ainsi que tout autre document pertinent.
- * rapport de rapatriement

4.4.4 Procédure au siège d'MSF Suisse:

- **Le RP/coordonateur RH terrain** (Eric Roux) informe immédiatement le Dir Ops, le DRH, le DG, le responsable du "groupe 422", ainsi que la section partenaire (responsable administratif/recrutement) si besoin.

- **Le DG** informe le président du CA.

- Le RP accompagné par un membre de la direction ou un membre du conseil d'administration, va effectuer une visite au domicile de la famille de l'expatrié (ou de la personne contacte) dans le but de les informer :

Si la famille de l'expatrié vit dans un pays où se trouve une section partenaire, une section opérationnelle ou une autre mission, le DG va déléguer à deux personnes d'MSF la tâche d'informer la famille.

Si le voyage est impossible dans un premier temps, la famille devra être informée par téléphone, mais une visite devra être organisée plus tard.

- **Le RP** va informer le responsable RH (Mac)

- **Le coordinateur RH terrain (Eric Roux)** va continuer à informer la famille sur l'évolution du rapatriement.

4.5 RAPATRIEMENT POUR FIEVRE HEMORRAGIQUE

Contactez immédiatement SOS et le siège. Contactez immédiatement l'ambassade de Suisse pour connaître les procédures pour les autorisations et les visas.

Agir comme pour un rapatriement urgent (4.3).

COMPORTEMENT EN MISSION

MSF-CH – Le Comportement en mission

Document de synthèse de la politique de MSF Suisse en matière de Comportement en mission

Objectif : Prévenir et traiter de manière efficace les questions de comportements inadéquats en mission

➤ Pourquoi ?

Pourquoi le comportement en mission est-il un sujet important et permanent de préoccupation ?

- La spécificité de la situation : Le premier aspect purement pratique est lié à la particularité de la vie en mission et au fait que dans ce contexte la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée est souvent ténue voire parfois quasi inexistante, Cela vaut bien sûr pour le personnel international mais bien souvent aussi pour le personnel national. Même si MSF reste attaché au respect de la vie privée, de la liberté et des choix personnels, la réalité du terrain signifie que nos faits et gestes perdent leur caractère privé et que nous pouvons être vus de manière quasi permanente en tant que représentants de MSF.
- La spécificité du risque : Cette spécificité est liée à la notion de pouvoir, celle-ci recouvre deux aspects, le pouvoir de gestion/décision et le pouvoir de l'argent. En mission le personnel MSF se trouve confronté à ces situations nouvelles, parfois sans préparation. (1) Le pouvoir de gestion : Le personnel (surtout) international MSF peut se retrouver à gérer des équipes plus ou moins importantes sans l'avoir expérimenté précédemment, gérer des équipes cela signifie avoir autorité sur un certain nombre de personnes.
(2) Le pouvoir de l'argent : les différences de pouvoir d'achat entre le personnel international et la vaste majorité de la population locale (y inclut notre personnel national) sont dans la plupart des cas très significatives. Cela signifie que l'on a beaucoup de pouvoir, que l'on peut faire énormément de choses avec notre argent.

Ces situations de différentiel de pouvoir entraînent très logiquement un risque d'en abuser ! Il est important de le savoir, d'y être attentif et tant que possible de s'y préparer.

Ce qui nous préoccupe : Nous attendons bien entendu des personnes travaillant avec MSF où qu'elles soient, un comportement en accord avec la charte et les principes de MSF, c'est autant valable au siège que sur le terrain mais la grande proximité entre vie privée & vie professionnelle en mission donne une visibilité particulière au comportement éventuellement inadéquat de certaines personnes, visibilité particulière qui peut affecter l'image et la réputation de MSF. Ce n'est bien sûr pas la seule préoccupation, un comportement inadéquat, un abus de pouvoir peuvent avoir un impact grave sur les personnes que nous souhaitons assister, sur la population en général, sur les collaborateurs nationaux et internationaux. Enfin un des corollaires de ces possibles impacts sont les conséquences que cela peut avoir sur la sécurité des personnes. Il est à noter que les personnes du siège en visite sur le terrain sont tout aussi concernées par ces questions.

➤ La notion de Responsabilité

Un pilier central de la question du comportement touche à la notion responsabilité. Nous classons cette notion en trois catégories, la responsabilité institutionnelle, individuelle et fonctionnelle.

□ La responsabilité institutionnelle

C'est la responsabilité qu'à MSF en tant qu'employeur, responsabilité liée au moyen que MSF se donne pour prévenir et traiter les questions de comportement.

Nous déclinons cette responsabilité de la manière suivante :

- Donner des points de repères, situer avec clarté et précision le cadre, ce dont il s'agit.
- Informer et sensibiliser les personnes aux questions liées au comportement et plus spécifiquement aux risques d'abus de pouvoir.
- Avoir des mécanismes d'informations et de décisions claires et connus du plus grand nombre.
- Poursuivre devant la justice les personnes qui auraient commis des abus graves.

□ La responsabilité individuelle

C'est la responsabilité de chaque personne travaillant pour MSF et se trouvant sur le terrain en mission ou en visite.

Chacun d'entre nous doit garder à l'esprit qu'il est personnellement responsable de son comportement. Si l'obligation de l'organisation consiste en des moyens à mettre en œuvre, celle de chaque individu relève de l'obligation de résultat, l'obligation d'avoir un comportement adapté à notre charte et à nos principes. Dans ce cadre chacun d'entre nous pourra être amené à rendre des comptes à MSF pour toute attitude contraire à la charte et aux principes de MSF en particulier l'abus de pouvoir. Ce rendu de compte va d'ailleurs au-delà de MSF Suisse dans la mesure où une résolution en ce sens a été adoptée par le Conseil International⁴⁹ de MSF voici quelques mois.

Par ailleurs à titre individuel nous devons maintenir une vigilance constante sur ces questions. L'indifférence n'est pas permise, nous nous devons d'être attentif à ce qui se passe au tour de nous, susciter débats et réflexion, interpellier si nécessaire.

□ La responsabilité fonctionnelle

C'est la responsabilité liée à la fonction que chacun occupe. Nous pensons bien sûr à la responsabilité d'exemple et de représentation que porte chaque personne du siège en visite sur le terrain, nous pensons surtout à la responsabilité des personnes d'encadrement en mission.

Nous la déclinons de la manière suivante :

- Informer et sensibiliser sur les questions de comportement et les risques d'abus de manière préventive en relais des actions entreprises au siège dans ce cadre.
- Faciliter la circulation des informations, contribuer au mécanisme de prise de décision tel que définit.
 - Réflexion sur les moyens à mettre en œuvre ?
- Un code de bonne conduite ?

Il nous paraît difficile et inapproprié de vouloir tout réguler, de vouloir définir de manière exhaustive ce qui est éthiquement acceptable ou non. Le caractère international de notre mouvement avec ces 19 sections et plus de 60 nationalités différentes rend utopique une position homogène, acceptée et appropriée par tous. De plus, l'expérience de réglementation sévère faite par d'autres organisations n'a pas du tout eu l'impact escompté et risque juste de rendre plus souterraine encore certaines de ces questions. Par ailleurs, la charte de MSF et les principes de Chantilly nous donne des informations importantes sur les valeurs essentielles véhiculées par MSF. Nous souhaitons donc davantage donner des points de repères et faire réfléchir sur ces questions.

⁴⁹ Conseil International – International Council = IC = Les présidents des 19 sections MSF

→ L'aspect légal

MSF est bien sûr soucieux de respecter les lois. Toutefois il nous faut reconnaître les limites de ce cadre par rapport aux questions de comportement : d'une part il peut y avoir des contradictions entre la loi suisse, la loi des différents pays dans lesquels nous travaillons et la loi des pays dont les personnes sont ressortissantes, laquelle appliquée ? En outre, la légalité des choses ne les rend pas pour autant éthiquement acceptables. Enfin, nous sommes parfois amenés en tant qu'organisation, pour des raisons d'éthique médicale, à nous mettre en tension avec le cadre légal d'un pays dans lequel nous opérons.

Soyons clairs, le propos ici ne consiste pas à dire que MSF invite à ne pas respecter les lois, loin de là ! Simplement la diversité, la contradiction et l'insuffisance des lois ne permettent pas d'en faire une référence unique et uniforme.

En terme de comportement, la (les) lois nous renvoient, elle(s) aussi, à la notion de responsabilité, à notre responsabilité individuelle face à celle(s)-ci.

→ Information, Formation, Sensibilisation

Nous sommes convaincus que la meilleure méthode pour prévenir les comportements inadaptés et réduire les situations d'abus de pouvoir passe par de l'information, de la formation et de la sensibilisation des individus. C'est en parlant, en mettant en évidence les risques auxquels on s'expose, auxquels on expose l'organisation et les individus que l'on donnera à chacun les moyens d'adapter son comportement aux situations nouvelles auxquelles il/elle se trouvera confronté(e).

→ Des points de repères, un cadre

Nous ne souhaitons donc pas développer à ce stade un code de conduite, toutefois nous jugeons important de donner des points de repères en s'appuyant sur des principes essentiellement fondés sur la Charte de MSF et les Principes Fondateurs de l'organisation qui soulignent l'importance pour MSF de valeurs respectueuses de la dignité humaine. Ces principes essentiels sont abordés dans le Carnet de Route. Les questions relatives à l'abus de pouvoir, au comportement sexuel, à la prostitution, à la consommation de drogue et d'alcool, à la sécurité et à la gestion de l'argent sont également abordées dans le Carnet de route dans un souci de donner des points de repères, de fixer un cadre et surtout de sensibiliser à ces questions.

Par ailleurs ces principes fondamentaux sont synthétisés dans un document qui est remis à chaque expatrié lors du briefing de départ (voir ci-dessous). Pour marquer le fait que ces questions ont bien été abordées, que l'expatrié en partance en a pris connaissance, pour clairement signifier une prise de conscience, il est demandé à chaque personne de signer ce document.

→ Mécanismes d'interpellation et de recours

L'information et la sensibilisation n'auront du sens et de la force que si en complément de cela on met sur pied des mécanismes d'interpellation, de recours, de décision claires et connus de tous.

➤ Actions & moyens mis en oeuvre :

Les différents éléments développés plus haut, nous ont amenés à construire notre politique comportement autour de quatre axes principaux : (1) une information et sensibilisation systématique à ces questions au travers des briefings (en s'appuyant sur des documents de références cf. Carnet de Route) et des formations, (2) stimuler une vigilance constante et une réflexion permanente sur les questions de comportement afin de veiller à adapter quand nécessaire et de la manière la plus appropriée notre réponse, (3) mettre sur pied et veiller au bon fonctionnement de mécanismes d'alerte et de recours précis & (4) décider de sanctions le cas échéant et les appliquer.

(1) Information & Sensibilisation

- Tous les expatriés sont briefés, sensibilisés par le CRH (Chargé de Ressources Humaines) avant chaque départ en mission. De plus le CRH fait signer le document « Principes Fondamentaux » avec la finalité que nous avons décrite précédemment. Les personnes qui ne souhaiteraient pas signer ce document seront invitées à en parler avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH)
- Tous les chefs de mission sont sensibilisés par le DRH à ces questions ainsi que sur leur responsabilité propre dans le cadre de leur fonction.
- Un module comportement axé sur la sensibilisation aux situations nouvelles est organisé dans le cadre des formations premiers départs (PPD).
- Une présentation/discussion sur les questions de comportement est organisée lors des formations Coordinateurs Terrains et (prochainement) Chefs de Mission.

(2) Vigilance & Réflexion

Les questions de comportement demandent une vigilance permanente, chacun de nous doit être attentif à ce qui se passe autour de lui, être prêt à questionner si nécessaire, à interpellier quand il le faut. En outre ces questions doivent faire l'objet d'une réflexion permanente, une confrontation permanente aux zones grises, aux questions difficiles, une recherche permanente des réponses et des positions les plus appropriés, les plus en phase avec la réalité des situations. Cette réflexion sera animée par le Comité de Réflexion et d'Avis sur le Comportement (CRAC) (voir TOR en fichier attaché). Mais il va sans dire que tous nous sommes invités à contribuer à cette réflexion et à partager nos idées avec les CRAC.

(3) Alerte et Recours

Il est évidemment déterminant si l'on veut avoir une politique efficace en terme de gestion des problèmes de comportement, que les mécanismes d'alerte et de recours fonctionnent de manière efficace. C'est certainement aujourd'hui le plus gros challenge. Un mécanisme est mis en place dans le cadre du document « gestion d'un Comportement inadéquat » (voir fichier attaché). Ce document tente de définir de manière précise la gestion des situations difficiles en mission, les possibilités d'alerte et d'information, il souligne aussi l'importance de la phase d'objectivation. C'est sans doute encore insuffisant dans le domaine des possibilités d'alerte. Il est sans doute nécessaire de visiter d'autres moyens d'interpellation, pour réduire tant que faire se peut la marge d'erreur. Dès lors une réflexion sera rapidement menée dans le cadre du CRAC afin de proposer d'autres solutions et de se donner les plus grandes chances d'être interpellé quand des problèmes même mineurs se posent.

(4) Sanctions

Les sanctions ne sont pas pré-définies, elles se doivent d'être adaptées à chaque cas. Il est avant tout important d'instruire au maximum une situation pour se mettre en position de prendre la décision la plus juste possible.

En terme de sanction il est important de savoir qu'une sanction peut aller jusqu'au renvoi de MSF et même au-delà jusqu'à la poursuite devant les tribunaux habilités.

➤ En conclusion

Ce document tente de synthétiser la position et la politique de MSF Suisse en matière de Gestion des Comportements inadéquats. Le cadre est ainsi fixé mais il est important de souligner qu'il n'est pas rigide. Non pas dans le sens de la mansuétude que nous pourrions avoir à l'égard de comportement inadéquat mais bien par rapport à la nécessité de maintenir ces questions de manière récurrente au centre de nos préoccupations dans un souci d'interpellation permanente d'une part, dans un souci surtout de réflexion continue en vue d'adapter et d'améliorer notre réponse pour la rendre plus pertinente et plus efficace.

Enfin, l'histoire nous montre qu'un des challenges les plus important en matière de politique de comportement est la dissémination de la connaissance de cette politique et des mécanismes y afférant. Ce challenge est bien sûr celui du siège et plus précisément des personnes en charge de ce dossier et en charge de l'information mais il est aussi celui du terrain et plus particulièrement des équipes de

coordination qui doivent jouer un rôle de relais de l'information/sensibilisation et de la réflexion, rôle clé sans lequel nous risquons très fort de manquer notre objectif.

Outils :

- (5) Le Comité de Réflexion et d'Avis sur le Comportement (CRAC)



TOR CRAC FR

- (6) Gestion d'un comportement inadéquat



Gestion d'un
comportement inadéquat

- (7) Comportement – Principes Fondamentaux MSFCH



Comportement
principes fondamentaux

- (8) Carnet de route



Comportement
Carnet de Route FR

MSF-CH COMPORTEMENT : PRINCIPES FONDAMENTAUX

(Version revue juin 2006)

Principes Fondamentaux:

- a. Lorsque vous êtes en mission, vous représentez Médecins Sans Frontières 24 heures sur 24 et vos propos et attitudes peuvent être interprétés comme un reflet des principes défendus par Médecins Sans Frontières.
- b. MSF, en soutenant des valeurs respectueuses de la dignité humaine, attend de chacun un comportement respectueux vis-à-vis des opinions, des connaissances, du mode de vie, de la religion, des croyances et attitudes des autres volontaires, du personnel national et de la population locale.
- c. En tant qu'expatrié d'une organisation humanitaire, vous serez sur le terrain de facto dans une position de pouvoir et il est très facile, même sans en être conscient, d'en abuser. N'abuser pas de votre pouvoir. Soyez respectueux de vos équipes et de la population que vous côtoyez et, réagissez lorsque vous êtes témoins d'un abus de pouvoir.
- d. Chacun est responsable au niveau de la sécurité dans les missions. Cette responsabilité s'exerce à la fois directement, vis-à-vis de soi ; et indirectement, c'est-à-dire vis-à-vis de l'équipe- un comportement individuel inadéquat pouvant mettre en péril l'ensemble de l'équipe.

En complément de ces principes fondamentaux, MSF-Suisse insiste sur les points suivants :

- e. Pendant les heures de travail, il est strictement interdit de consommer de l'alcool, ceci s'applique autant pour les expatriés que pour le personnel national.
- f. L'association de l'image MSF avec des lieux connus de prostitution pour des raisons non-professionnelles doit être absolument évitée.
- g. Les relations privées extra-professionnelles avec des représentants des autorités nationales, des militaires ou factions doivent être entretenues avec beaucoup de diplomatie et de discrétion, au risque de mettre sa vie ou celles d'autres membres de la mission en danger.

MSF vous rappelle que vous êtes également lié à un devoir de responsabilité collective. En effet, si vous deviez être témoin d'un comportement qui vous paraît inapproprié et/ou inadéquat à l'égard des principes défendus par MSF, vous avez la possibilité d'agir. Pensez à en parler à votre responsable terrain et/ou à votre chef de mission. Vous avez également la possibilité d'en référer au siège.

Enfin, il est essentiel de garder à l'esprit que chaque individu est personnellement responsable de son comportement. Chacun d'entre nous pourra être amené à rendre des comptes à MSF pour toute attitude contraire à la charte et aux principes de MSF en particulier l'abus de pouvoir.

Je, soussigné _____, en signant ce document, déclare l'avoir lu et en comprendre les intentions, implications et conséquences ayant trait au comportement attendu dans les missions MSF.

DATE

SIGNATURE