

Le soutien psychosocial des équipes humanitaires

De l'incident critique à la prise de décisions

Evelyne josse
2007

evelynejosse@gmail.com

www.resilience-psy.com

14 avenue Fond du Diable, 1310 La Hulpe, Belgique

Psychologue clinicienne. Hypnose éricksonnienne, EMDR, thérapie brève

Psychothérapeute en consultation privée, psychologue du programme ASAB, expert en hypnose judiciaire, consultante en psychologie humanitaire

Introduction	3
Evaluation de la pertinence d'une intervention en cas d'incident critique.....	4
1. Sources d'information	4
2. Critères d'intervention.....	4
2.1. La gravité et le type d'incident.....	4
2.2. Le nombre de personnes impliquées dans l'incident	5
2.3. Le rôle professionnel des personnes impliquées par l'incident.....	6
2.4. Les ressources en soutien psychologique disponibles localement	6
2.5. Les implications de l'incident	6
3. Questions utiles pour l'analyse de la situation	6
Bibliographie	8
L'auteur	10

Introduction

Malgré la prise de conscience toujours plus grande que le personnel humanitaire est exposé à des blessures émotionnelles¹ du fait de ses activités, les responsables d'une mission affectée par un incident critique et les différents intervenants (notamment les personnes directement impliquées dans l'événement) se résolvent parfois difficilement à solliciter une aide psychosociale collective et/ou individuelle (défusing, débriefing, entretiens individuels avec un professionnel de la santé mentale).

Diverses explications peuvent être avancées :

- ⇒ Nombreux sont les expatriés qui se caractérisent par leur optimisme, leur attrait pour la nouveauté, leur faible propension à l'évitement et leur besoin de maîtrise. Ces traits de personnalité expliquent en partie leur désintérêt pour un soutien psychologique.
- ⇒ L'identité professionnelle des expatriés en tant qu'humanitaire est directement corrélée à leur sentiment de résistance et de résilience. Par ailleurs, certains perçoivent que le culte dominant au sein des organisations humanitaires est celui de la forte personnalité, capable de faire face aux situations les plus extrêmes.

Dans ce contexte, solliciter des soins psychologiques peut être ressenti comme un aveu de faiblesse ou comme une inadéquation professionnelle en regard des attentes de l'organisation (avec la crainte d'être écarté du personnel).

- ⇒ De plus, il peut être difficile pour les expatriés d'admettre ce paradoxe de demander de l'aide alors qu'ils se sont engagés pour en donner.
- ⇒ D'autre part, l'équipe mobilisée par l'urgence déclenchée par l'incident critique et/ou par le soulagement d'avoir échappé au pire peut ne pas avoir une conscience immédiate de ses besoins psychologiques.

Aussi, en cas d'événement critique majeur (cf. infra), nous pensons qu'il est de la responsabilité du siège de l'organisation, et non de l'équipe de terrain ou des personnes directement affectées par l'incident critique, d'engager immédiatement la procédure de soutien psychosocial².

¹ Pour plus de détails, voir l'article du même auteur : « Les expatriés dans la tourmente. Le stress humanitaire » sur www.resilience-psy.com

² Nous invitons le lecteur intéressé par le soutien psychosocial immédiat et post-immédiat à consulter les articles du même auteur : « Comment gérer le stress traumatique survenant dans le cadre d'une expatriation ? », « Le défusing du personnel expatrié affecté par un incident critique », « Le débriefing psychologique dans un cadre professionnel » et « Le soutien psychosocial immédiat et post-immédiat des expatriés affectés par un incident critique » sur www.resilience-psy.com

Evaluation de la pertinence d'une intervention en cas d'incident critique

La personne responsable du bien-être psychosocial des expatriés se doit d'évaluer :

- ⇒ l'impact de l'incident critique (réactions individuelles et collectives) pour les personnes directement exposées à l'événement potentiellement traumatisant, pour les autres membres du staff ainsi que pour les responsables de la mission en charge de la gestion de la crise (ou toute autre personne enrôlée dans le management de la situation)
- ⇒ les besoins en terme de soutien émotionnel (conseils pour la gestion et le soutien émotionnel des équipes, envoi de défuseurs et/ou de débriefeurs).

1. Sources d'information

Lorsque survient un incident critique sur le terrain, la première étape pour le siège d'une organisation humanitaire consiste donc à collecter des informations. La décision d'apporter un soutien spécifique aux équipes affectées découle en effet de l'analyse de la situation.

Le responsable des questions relatives au bien-être psychosocial des expatriés récoltera les informations pertinentes au niveau de la mission, auprès des responsables de la mission et éventuellement, de l'équipe de terrain ; au niveau du siège, auprès des responsables opérationnels.

Afin d'acquérir une représentation objective des faits, il est important de vérifier et de recouper les informations issues de différentes sources. En effet, le contexte de crise est propice aux interprétations personnelles, aux fausses rumeurs, à la confusion, à la dramatisation ou au contraire à la minimisation de l'événement ou de son impact.

2. Critères d'intervention

Les différents critères présidant à la décision d'apporter un soutien aux équipes affectées par un incident critique sont le type d'incident, le nombre de personnes impliquées, le rôle professionnel des personnes touchées, les ressources en soutien psychologique disponibles localement ainsi que les implications opérationnelles et humaines de l'incident.

2.1. La gravité et le type d'incident

Le niveau de gravité est l'un des critères majeurs de la décision d'intervention. En effet, la gestion d'un événement dans lequel des personnes ont pu ou auraient pu mourir ou être gravement blessées exige un soutien important dépêché par l'organisation.

Le type d'incident peut également être un critère d'intervention. En effet, un incident de sécurité peut avoir des répercussions plus graves pour l'ensemble de l'équipe et pour l'institution qu'un événement fortuit ou accidentel.

Situations nécessitant d'office une intervention

Les incidents critiques majeurs nécessitant une intervention sont :

- ⇒ Les accidents, les incidents de sécurité et les problèmes de toute nature entraînant le décès ou des blessures graves d'un ou plusieurs membres de l'équipe expatriée ou nationale (mort naturelle brutale, suicide, accident grave de circulation, accident de mine, etc.).
- ⇒ Les incidents graves de sécurité (menaces sur un ou plusieurs membres de l'équipe expatriée ou nationale, viol, banditisme, pillage, kidnapping, prise d'otage, séquestration, expulsion d'un bureau, évacuation compliquée ou en situation dangereuse, bombardements, etc.).
- ⇒ Toute situation ayant provoqué des destructions importantes ou de nombreuses victimes (épidémie telle que le Marburg en Angola en 2005, catastrophes naturelles telles que le tsunami en Asie en 2004).
- ⇒ Toute situation dans laquelle les équipes ont été témoin de violences graves (massacres, meurtres, arrestations arbitraires, etc.).

Il est à noter que certaines situations nécessitent d'emblée une intervention professionnelle d'aide psychologique. Par exemple, le soutien émotionnel d'une victime de viol et de ses collègues doit être assumé par des professionnels de la santé mentale.

Situations pouvant éventuellement nécessiter une intervention

- ⇒ Toute situation dans laquelle un ou plusieurs membres de l'équipe expatriée ou nationale ont subi des interrogatoires, des intimidations ou ont été incarcérés.
- ⇒ Toute situation de surcharge professionnelle importante dans un contexte potentiellement dangereux ou émotionnellement éprouvant (par exemple, contacts avec des familles de disparus ou de personnes décédées, avoir dû manipuler ou enterrer des cadavres, situations dramatiques impliquant des nourrissons ou des enfants, contact avec de nombreuses victimes de violences sexuelles dans un contexte de guerre).
- ⇒ Les situations faisant suite à un incident critique lorsque les responsables de la mission débordés par leurs activités quotidiennes ne peuvent apporter un support optimal à leur staff.
- ⇒ Toute situation dans laquelle les responsables de l'équipe sont en demande d'un soutien émotionnel externe à la mission.

2.2. Le nombre de personnes impliquées dans l'incident

Le nombre de personnes impliquées dans l'incident ou leur rôle professionnel (par exemple, responsables censés gérer la crise directement affectés) et les implications de l'incident sont également d'autres critères à prendre en compte. En effet, plus nombreux sont les membres de l'équipe concernés par l'événement, plus grands sont les risques de désorganisation et de confusion et plus une intervention appropriée peut s'avérer profitable.

2.3. Le rôle professionnel des personnes impliquées par l'incident

Les cadres ont pour rôle de soutenir leur équipe après un incident critique. Lorsque les responsables de l'équipe sont directement affectés par l'événement, les ressources du terrain pour affronter la crise sont diminuées et un soutien externe peut devenir nécessaire.

2.4. Les ressources en soutien psychologique disponibles localement

Dans certains contextes, des ressources en soutien psychologique sont disponibles localement (psychologues ou psychiatres travaillant pour une organisation humanitaire internationale ou en mission pour l'organisation dans la région ou le pays où s'est produit l'événement, psychologues ou psychiatres nationaux préalablement identifiés par les responsables de la mission). Elles peuvent rapidement être mobilisées pour procurer un support aux équipes en difficulté. Lorsque ce type de ressource est absent, l'intervention des défuseurs et/ou des débriefeurs reste le seul recours adéquat de soutien psychosocial.

2.5. Les implications de l'incident

Plus l'incident critique a, ou risque à court terme, d'avoir des conséquences opérationnelles et institutionnelles importantes (évacuation, retrait de l'organisation de la zone ou du pays, détérioration de l'image de l'ONG auprès des bénéficiaires ou des autorités, etc.), plus le soutien du siège, y compris le support émotionnel³, se révèle utile. De même, si l'événement a ou risque d'avoir des conséquences humaines (menace sur une ou plusieurs personnes de l'équipe, réactions psychologiques fortes d'une partie ou de tout le staff suite à l'incident critique, etc.), une intervention de support du siège pour gérer la situation peut s'avérer indispensable.

3. Questions utiles pour l'analyse de la situation

Les questions reprises ci-dessous aident à déterminer les besoins d'une intervention de la part du siège. Elles peuvent également être utiles aux défuseurs et aux débriefeurs en partance pour le terrain.

- ⇒ De quelle nature est l'incident critique ?
- ⇒ Quand s'est-il produit ?
- ⇒ Est-il clos ou est-il encore en cours ?
- ⇒ Où s'est-il produit ?
- ⇒ Comment s'est-il déroulé ?
- ⇒ Combien de personnes sont impliquées ?

³ Les conséquences opérationnelles ont généralement des répercussions émotionnelles sur l'équipe expatriée et nationale. Il suffit pour s'en convaincre de penser aux effets psychologiques d'une évacuation sur les membres de l'équipe.

- ⇒ Où sont actuellement ces personnes ?
- ⇒ Vont-elles rester sur place ou vont-elles être déplacées ?
- ⇒ Sont-elles en sécurité ?
- ⇒ Si non, quand, comment et où le seront-elles ?
- ⇒ Qui est impliqué ?
- ⇒ Les responsables sont-ils impliqués dans l'incident critique ?
- ⇒ Comment réagissent les personnes touchées par l'événement ?
- ⇒ Y a-t-il actuellement d'autres facteurs de stress que ceux liés à l'incident critique ?
- ⇒ Quelles sont les démarches de soutien déjà engagées par les collègues et les responsables ?
- ⇒ D'autres types de support émotionnel ont-ils été mis en place ? Si oui, par qui et comment ?
- ⇒ Quelles sont les ressources d'aide psychologique disponibles ?

Bibliographie

Abaakouk Z. (2005), "Guide gestion émotionnelle et intervention après un incident critique », Médecins Sans Frontières-Espagne

Amloot L. (2005), "You are stressed?", Humanitarian operations courses, Handicap International-Belgique

Antares Foundation (2005), "Managing stress in humanitarian workers",
<http://www.antaresfoundation.org/download/Managing%20Stress%20in%20Humanitarian%20Aid%20Workers%20-%20Guidelines%20for%20Good%20Practice.pdf>

Attorney-General's Department (2003), "Preparing for the unexpected", Emergency Management Australia (EMA),
<http://www.ema.gov.au/agd/ema/emaInternet.nsf/0/C7AF0EEDB2B58615CA256CC2000CF078?OpenDocument>

Bierens de Haan B. (1997), "Providing support for Red Cross volunteers and other humanitarian workers following a security incident or a disaster", International Review of the Red Cross, no 318, p. 311-323

Bierens de Haan B. (1998), « Le débriefing émotionnel collectif des intervenants humanitaires : l'expérience du CICR », Archives suisses de neurologie et de psychiatrie, 1998 ;149 :218-28

Bierens de Haan B., Van Beerendonk H., Michel N. et Mulli J.-C. (2002), « Le programme de soutien psychologique des intervenants humanitaires du Comité International de la Croix-Rouge (CICR), La Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale, Février 2002, Tome VI, N° 53

Bryce P. C. (2001), "Insights into the concept of stress", Emergency Preparedness and Disaster Relief Coordination Program, Pan American Health Organization, World Health Organization, Washington D.C., <http://www.paho.org/English/DD/PED/stressin.htm>

CARE Aceh (2005), "Natural disaster safety guidelines", EPO Office, Alexandre_carle@hotmail.com

Crocq L. (1999), « Les traumatismes psychiques de guerre », Paris, Editions Odile Jacob

De Soir E. (2004), « Marqué au cœur », Antwerpen-Appeldoorn, Garant.

De Soir E. (2003) , « Cadre conceptuel pour l'aide psychosociale en situations d'exception traumatogènes : la prévention primaire, secondaire et tertiaire de traumatismes psychiques », Année 1, Numéro 2, Janvier 2003, JIDV. COM, [http://www.jidv.com/EDITO%20-%20JIDV%202003%201%20\(2\).htm](http://www.jidv.com/EDITO%20-%20JIDV%202003%201%20(2).htm)

De Soir E., Fils J-F. (2004), « Le débriefing psychologique est-il dangereux ? », Année 2, Numéro 3, Juillet 2004, JIDV.COM N°7, [http://www.jidv.com/DE_SOIR,E-JIDV2004_2\(3\).htm](http://www.jidv.com/DE_SOIR,E-JIDV2004_2(3).htm)

De Soir E., Vermeiren E. (2002), "Les débriefings psychologiques en question... », Antwerpen-Appeldoorn, Garant.

Ehrenreich J. H. (2005), "The humanitarian companion". A guide for International Aid, Development and Human Rights Workers", Great Britain, ITDG Publishing

Emory University (2005), "Safety and Security Handbook", Rollins School of Public Health, Atlanta, <http://www.sph.emory.edu/gh/Safety%20&%20Security%20Handbook%5B1%5D%5B1%5D.doc>

Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (2001), "Gérer son stress sur le terrain », <http://www.ifrc.org/pubilcat/catalog/autogen/4773.asp>,
<http://www.ifrc.org/what/health/psycholog/stress.asp>

Fillot A. (2005), « L'urgence de prévoir », Médecins Sans Frontières-Belgique

Fillot A. (2005), « Critical incident intervention. Step by step. For SMS team leaving », Médecins Sans Frontières-Belgique

Human Resources Branch (1997), "Resources Guide for Critical Incident stress and Debriefing in Human Service Agencies", Department of Human Services, Melbourne, <http://www.health.vic.gov.au/archive/archive2004/96ma124/downloads/96ma124.pdf>

International Federation of Red Cross and Red Crescent (2001), "Managing stress in the field", <http://www.ifrc.org/what/health/psycholog/stress.asp>

Johannes M. (1993), "Helping the helpers", Kansas State University, Kansas, <http://www.oznet.ksu.edu/library/hlsaf2/mf1140.pdf>

Josse E., (2004), "Le trauma. Guide de prise en charge psychosociale », Médecins Sans Frontières-Belgique, document interne.

Josse E. (2004), "Le traumatisme psychique. Théorie », Médecins Sans Frontières-Belgique, document interne.

Légeron P. (2001), « Le stress au travail », Paris, Editions Odile Jacob

Maquéda F. (1997), « Le vécu du traumatisme chez des « soignants » (volontaires) en situation d'intervention « humanitaire » », in « Les traumatismes dans le psychisme et la culture », sous la dir. De Doray B. et Louzoun C., Ramonville Saint-Agne, France, Editions Erès

Ouss-Ryngaert L., Dixmèras J.-P. (2003), « Que vivent les équipes dans les situations extrêmes ? » in « Soigner malgré tout », Baubet T., Le Roch K., Bitar D., Moro M.R, France, Editions La Pensée Sauvage.

Peace Corps (1999), "Crisis Management handbook", http://www.globaled.us/peacecorps/crisis_h.html

People In Aid (2005), "Managing people under pressure. On day symposium. Report"

People In Aid (002), « Supporting aid's psychological casualties », <http://www.peopleinaid.org/download/French%20translations%20January2002.pdf>

People In Aid (2002), "Debriefing to support aid workers after trauma" <http://www.peopleinaid.org/download/French%20translations%20January2002.pdf>

Reuters Foundation (2002), « Managers must help aid staff cope with stress », <http://www.alertnet.org/thefacts/reliefresources/392006.htm>

Santé Canada (2004), « Se préparer et intervenir face à un incident traumatique au travail : Guide électronique pour gestionnaires », Bureau des Services d'aide aux employés (SAE), http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/empl/trauma/e_guide-man_gest/index_f.html

Santé Canada (2004), « Se préparer et intervenir face à un incident traumatique au travail : livret pour gestionnaires », Bureau des Services d'aide aux employés (SAE), http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/empl/trauma/man_hand-livret_gest/index_f.html

United Nations, Office of Human Resources Management (1998), « Mission readiness and stress management », NY, <http://www.un.org/Depts/OHRM/stress.htm>

United Nations Department of Peace-keeping Operations (1995), “Stress management booklet”, NY, http://www.the-ecentre.net/resources/e_library/doc/UN%20Stress%20Management%20Booklet.pdf

UNHCR (2001), “Managing the stress of humanitarian emergencies”, Staff Welfare Unit, Career and Staff Support Services, Geneva, [http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/LGEL-5G8JQH/\\$FILE/unhcr-stress-jul01.pdf?OpenElement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/LGEL-5G8JQH/$FILE/unhcr-stress-jul01.pdf?OpenElement)

Groupe URD Urgence Réhabilitation Développement, “Gérer stress et santé”, <http://www.urd.org/rech/securite/stress.htm>

Webmaster (2005), « Faire face au stress sur le terrain », <http://www.secourisme.net/article184.html>

L'auteur

Sites de l'auteur :

<http://www.psycho-ressources.com/evelyne-josse.html>: liste des différents articles écrits par Evelyne Josse

<http://www.stressaeronautique.netfirms.com> : articles professionnels et tous publics sur la peur de l'avion

<http://www.psychologiehumanitaire.netfirms.com>: site consacré à la psychologie humanitaire. Articles sur le stress des expatriés, le débriefing psychologique, les thématiques humanitaires (enfants des rues, torture, violence sexuelle, traumatisme dans les catastrophes humanitaires, etc.)

<http://www.resilience.netfirms.com>: Articles sur le traumatisme psychique, les enfants malades, l'hypnose, la thérapie brève, etc.

<http://www.acouphenes.netfirms.com> : site consacré aux acouphènes. Articles destinés aux psychothérapeutes prenant en charge des patients atteints d'acouphénie et articles tous publics

Evelyne Josse est psychologue diplômée de l'Université Libre de Bruxelles. Elle est formée à l'hypnothérapie éricksonienne, à l'EMDR et à la thérapie brève.

Elle exerce en qualité d'expert en hypnose judiciaire auprès de la Justice belge et pratique en tant que psychothérapeute en privé. Elle est également consultante en psychologie humanitaire.

Elle a travaillé pour différentes ONG dont « Partage avec les enfants du Tiers Monde », « Avenir des Peuples des Forêts Tropicales », « Médecins Sans Frontières-Belgique » et « Médecins Sans Frontières-Suisse ».

Passionnée d'ULM 3 axes (type avion), elle a mis sur pied avec Thierry Moreau de Melen, un ami pilote, le programme ASAB (Anti Stress Aéronautique Brussels).

Auparavant, elle a également travaillé pour Médecins Sans Frontières-Belgique. Elle a exercé dans des hôpitaux universitaires auprès d'adultes atteints du VIH/SIDA et auprès des enfants malades du cancer. Elle a également été assistante en faculté de Psychologie à l'Université Libre de Bruxelles.

D'autres articles on-line du même auteur sont disponibles :

Traumatisme psychique et maladie grave

Sur <http://www.resilience.netfirms.com> :

- Accueillir et soutenir les victimes de violences sexuelles. Approche orientée vers la solution
- Le développement des syndromes psychotraumatiques. Quels sont les facteurs de risques ?
- Victimes, une épopée conceptuelle. Première partie : définitions
- Le vécu de l'enfant atteint d'une maladie cancéreuse. Diagnostic et première hospitalisation
- Le vécu des parents d'un enfant malade du cancer
- Métaphore et Traumatisme psychique
- La torture de masse. Le cas de l'ex-Yougoslavie
- Les violences sexuelles. Définitions d'un concept multiforme

Stress et traumatisme du personnel expatrié

Sur <http://www.psychologiehumanitaire.netfirms.com> :

- Les expatriés dans la tourmente. Le stress humanitaire
- Comment faire? Le débriefing psychologique des expatriés affectés par un incident critique
- Comment gérer le stress dépassé lié à l'expatriation ?
- Comment gérer le stress traumatique survenant dans le cadre d'une expatriation ?
- Le défusing du personnel expatrié affecté par un incident critique
- Le débriefing psychologique dans un cadre professionnel

Problématiques humanitaires

Sur <http://www.psychologiehumanitaire.netfirms.com> :

- Guide pour un assessment rapide des besoins psychosociaux et en santé mentale des populations affectées par une catastrophe naturelle
- Le traumatisme dans les catastrophes humanitaires
- Reconstruire le quotidien après un traumatisme collectif. Éloge du quotidien, de la routine, des rites et des rituels
- Les enfants des rues. L'enfer du décor
- Violences sexuelles et conflits armés en Afrique

Divers

Sur <http://www.stressaeronautique.netfirms.com> :

- Stress aéronautique. Peur de voler, phobie de l'avion, panique à bord

Sur <http://www.resilience.netfirms.com> :

- Familles en difficulté. Guide à l'intention du psychothérapeute orienté vers la solution

Sur <http://www.acouphenes.netfirms.com> :

- Les acouphènes. Traitement par l'hypnose