



53^e rencontres nationales du GP'Sup

Gestion de crise
continuité des activités internes

Suzanne Bisailon



- **Bonjour**
 - **Cadre de la présentation (dia3)**
 - **Déclenchement du mode gestion de crise (dia4-7)**
 - **Quand est-on en crise ? (dia8-9)**
 - **Qu'entend-on par continuité ? (dia10-12)**
 - **Quels sont les ingrédients pour atteindre nos objectifs ? (dia13-23)**
 - **Conclusion : sommes-nous à la hauteur ? (dia24-29)**



- **Cadre de la présentation**

- ISO 31:000 pour l'approche et Guide ISO 73 pour la terminologie
- Bref retour sur ce qui déclenche l'obligation de s'engager dans un processus de gestion de crise
- Les activités essentielles pour la continuité des activités internes
- Le document décrivant la gestion de crise dans une organisation n'est PAS une recette de gâteau
- En gestion de crise le mot-clé le plus important :

la continuité



Où se loge la gestion de crise ?

- Un risque s'est matérialisé par une cascade d'événements intérieurs ET extérieurs à l'organisation
- Des actions sont déclenchées pour minimiser les conséquences du risque matérialisé et l'étendue de celles-ci (nombre d'éléments affectés)
- Il faut également prévenir l'occurrence de risques « secondaires » et canaliser les réactions de la population.



Où se loge la gestion de crise ?

- La décision prise de mettre en place les opérations de gestion de crise en contactant le commandant (personne-pivot) qui déclenchera le processus
 - Qui (selon la nature du risque matérialisé)
 - Quoi (les actions à entreprendre et dans quel ordre selon ce qui est au plan)



Où se loge la gestion de crise ?

- Il s'agit d'avoir une structure pyramidale (fan-out list) où chaque personne en contacte trois autres selon les actions à prendre, puis valide régulièrement que le cheminement prévu est réussi.
- On estime que chaque personne ne devrait pas avoir plus de trois(3) personnes à contacter à l'aide d'une méthode dédiée qui ne sera PAS un cellulaire (portable)



Où se loge la gestion de crise ?

- ... qui ne sera PAS un cellulaire (portable), mais bien
 - Un téléphone satellite
 - Des talkie-walkie (modèle avec une portée de +/- 50 km)
 - Des cellulaire s'il y a une possibilité d'un réseau dédié à l'usage exclusif de la sécurité publique, des premiers répondants, des policiers, des pompiers, etc.



Quand est-on en crise ?

Crise : 1) moment d'une maladie caractérisé par un changement subi et généralement décisif en bien ou en mal; ... 3) phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées (P'tit Robert)

- D'abord évaluer la criticité des risques de l'environnement en cause : **scénarisation**
- Définir un processus de mise en œuvre d'un programme de gestion de crise avec des mises à jour régulière et des exercices au minimum « table top »



Quand est-on en crise ? (suite)

- Savoir transmettre au personnel et aux collègues les attitudes et aptitudes à développer non seulement lors d'une crise mais dans la phase préparatoire pour la traiter.
- Scénariser les situations où plus de un risque peuvent se matérialiser simultanément.



- **Qu'entend-on par continuité ?**

- Continuité = absence de rupture
- En cas de crise = un changement dans la continuité
 - SANS introduction de nouveaux risques
 - SANS pertes des bénéfices de l'activité à « continuer »
- Quelles sont les activités qui doivent continuer ?
 - Par opposition à celles qui doivent être suspendues et redémarrées lorsque la crise est terminée
 - Qui décide de la liste et à quel moment ?
 - À quelle fréquence doit-elle être révisée ?
 - Quelles sont les infos qu'elle DOIT contenir pour rencontrer les objectifs de la continuité



- **Qu'entend-on par continuité ?**

- Avant de finaliser la liste, on doit établir les critères permettant d'établir les priorités
- La liste sera limitée par la capacité de mettre en place les alternatives non seulement en terme monétaire, mais eu égard aux RH disponibles
- Il faut envisager :
 - Ceux qui ont « **oublié** » d'indiquer au comité que la continuité de leurs activités est vitale;
 - Ceux qui « **pensent** » que la continuité de leurs activités est vitale;
 - Ceux qui « **tentent** » de s'insérer dans la gestion de la crise lorsqu'elle est en cours
 - Ceux qui « **blâment** » tout le monde incluant le Comité



Qu'entend-on par continuité ?

Critères à analyser :

- Conservation des biens (échantillons, biens immobiliers, animaux, etc.) en fonction de la mission de chaque institution et des travaux qui s'y déroulent
- Sécurité des personnes qui doivent accéder aux lieux
- Durée anticipée de « l'interruption » avant un retour à la normale
- Facteurs qui ne sont pas sous notre responsabilité ou notre contrôle, mais qui ont un impact sur nos propres activités
- **TOUS CEUX PROPRES À UN SECTEUR D'ACTIVITÉS**



Ingrédients

Maintenant que tous les ingrédients sont réunis, il nous faut rédiger **un plan**

- Selon la séquence nécessaire
- Qui-fait-quoi
- Les verbes du texte seront des verbes d'**action**

Il faut faire des exercices, le mettre à jour **ET LE DIFFUSER**

Lorsque la crise survient, l'**exécuter** efficacement

Puis faire un **post-mortem**



Évolution de la gestion des risques

- 1970 Émergence comme une saine pratique de gestion
- 1980 Développement intensif dans l'assurance, la finance et la sécurité
- < 1995 Australia/New-Zeland (1995)
- > 1995 Généralisation du procédé au domaine de la **santé** dans la foulée du sang contaminé
- c. 2001 Gestion **intégrée** des risques
- c. 2009 GidR incluant des notions de **qualité**

Pourquoi la gestion des risques ?

Homer-Dixon, T. (2001),
The Ingenuity Gap,
Vintage Canada, 496 p.

Type	Définition du problème	Solution au problème
I (19e)	Claire	Évidente
II (20e)	Claire	Incertaine
III (21e)	Obscure	Incertaine

Niveaux de maturité

de : James K. Martin and Barbara Sliter, HRDC, *Assessing Your Organization's Progress Towards a Mature Risk Environment*, Enterprise-Wide Risk Management, Int. Qual. Productivity Center - Best Practice Case Studies, May 2001 - developed with KPMG

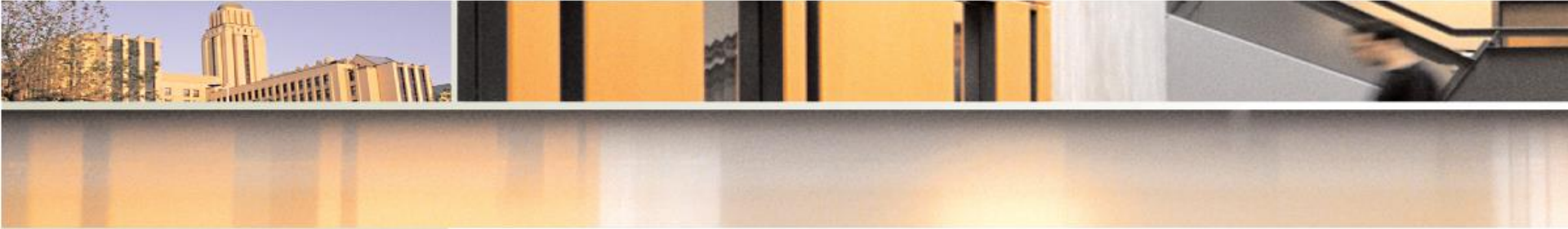
Niveau 1	Gestion de crise (2 diapos à la fin)
Niveau 2	Allergique aux risques (on les évite)
Niveau 3	On s'engage en GdesR
Niveau 4	On pratique la GdesR
Niveau 5	On intègre la GdeR (2 diapos à la fin)



Rédaction d'un plan

Il faut TOUJOURS tenir compte

- De la **faible littératie** : **info crédible, vulgarisé, permet de prendre une décision**
- Les décisions doivent être basées sur la science ... alors qu'elle est en devenir.
- Que le plan **DOIT** être différent selon la nature de l'activité et les installations où elle se déroule
- Que les gens ont tendance à adhérer à une directive **QUE** si elle était dite obligatoire et non optionnelle.
- **NE PAS OUBLIER LES INFLUENCES EXTERNES**



La faible littératie a alimenté la croyance que les vaccins ne servent à rien parce que des personnes (infirmière en l'occurrence) qui étaient pleinement vaccinées ont obtenu des tests positifs. Oh scandale, elles ont même été contaminées plusieurs fois !

C'est un cas flagrant de la confusion entre "être protégé" et "être immunisé". Pour les premiers, on parle souvent de porteur sain.

Selon le Larousse, l'immunisation est l'*Ensemble de circonstances ou de procédés qui déclenchent, **chez un individu**, une réaction immunitaire permettant à l'organisme de se défendre contre un élément étranger (substance, micro-organisme), nommé antigène.*



Mais revenons à la protection : protéger contre QUOI ?

D'abord il y a la protection **individuelle**; même celle-ci est à deux niveaux : être contaminé et être malade

Il y a ensuite la protection du **milieu universitaire**; elle aussi est à deux niveaux : enseigner et faire de la recherche

Il y a la protection de la **société**, avec plusieurs niveaux : dont éducationnel, ou revendication d'expertise inexistante (*overnight expert*), etc.




Savoir intégrer les caractéristiques de la gestion intégrée des risques dans **la prise de décision au sein** de l'organisation pour l'élément gestion de crise

À quel niveau doivent se prendre la décision ?

TOUS les niveaux. La nature de la décision prise **doit** être différente et laisser place à un ajustement en fonction de l'environnement (recherche ou enseignement ou administration). Il est très facile de tomber dans le piège du "*one size fits all*".

**TOUT EST UNE QUESTION DU TEMPS DONT ON
DISPOSE : URGENCE -----> CRISE**



Ne JAMAIS oublier que lorsque l'on traite (selon le vocabulaire ISO) un risque ou que l'on pose des actions dans la gestion d'une crise, il faut immédiatement penser **aux nouveaux risques** introduits dans l'équation.

ex. génératrice produisant du CO

On estime que retenir plus de 3 scénarios rend l'exercice impossible à réaliser pour cause d'éparpillement est ressources !!!!



Il y a également, toujours présente, la tendance à blâmer “l’étage au-dessus” : une attitude de déresponsabilisation.

Toutefois, cette attitude découle de deux choses

- 1) Absence d’une hiérarchisation appropriée dans la prise de décision
- 2) Absence du suivi d’implantation
 - Voici de qu’il faut faire ... mais personne ne posera de question si vous ne le faites pas !
- 3) Déficience dans les mises à jour



Comment décidons-nous ?

- **On décide en prenant en compte de la science comme base. Mais on aura à pondérer :**
 - **de l'information quantitative**
 - **de l'information qualitative**
 - **de critères objectifs**
 - **de critères subjectifs**
 - **un niveau d'incertitude**



CONCLUSION

GAO-23-106829

Publié le 11 mai 2023

*Public Health Preparedness –
Critical Need to Address
Deficiencies in HHS’s Leadership
and Coordination of Emergencies.*

GAO = Government Accountability Office

HHS = Health and Human Services



CONCLUSION (suite)

L'étude permet de conclure qu'il y a des déficiences **persistantes** au HHS concernant la capacité de piloter la préparation, puis de coordonner l'exécution des mesures nécessaires lors de situations d'urgence menaçantes pour la santé publique.

Les déficiences se situaient dans cinq secteurs



CONCLUSION (suite)

1. Avoir une définition claire et précise pour TOUTES les parties prenantes (fédéral, état, local, tribal, territorial et partenaires non-gouvernementaux).

Deux acteurs incontournables : CDC et FDA

2. Colliger et analyser toute l'information nécessaire pour prendre la meilleure décision possible, incluant toute info qui amènerait à modifier la décision prise il y a peu



CONCLUSION (suite)

3. Communiquer toute l'information de manière claire et logique à toutes les parties prenantes. (*le public est ajouté à l'énumération des parties au point 1*).
4. Faire preuve de transparence et de responsabilité pour assurer l'intégrité du message et bâtir la confiance du public.
5. Bien connaître les capacités et les limites de principaux partenaires des acteurs incontournables pour répondre à une urgence.



CONCLUSION (suite)

La loi exigeant de se préparer existe depuis 2006.

De cette loi découle la confection d'une liste énumérant les risques majeurs.

(dernière mouture en 2022 : GAO-22-105291)

Ce qui est encore plus préoccupant, c'est que ces déficiences observées sont **LES MÊMES** depuis plus d'une dizaine d'années.



CONCLUSION (suite)

Finalelement, ce que font les autres peut donner des idées sur comment aborder NOTRE propre situation, mais ne doit en AUCUN cas déclencher un copier-coller sous peine d'une catastrophe annoncée.