	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B
Préparé par : Daniel Dufresne	Approuvé CEF par : Ronald Ajavon	Date : 19 septembre 2022
Révisé par :	Approuvé CSF par : Alpha Barry	Page : 1 de 24

Document confidentiel à diffusion restreinte

1.0 OBJET

Ce manuel de gestion de crises a pour objectif de fournir les lignes directrices et mettre à la disposition de la direction les outils pour une gestion de crises efficace. Elle détermine la structure de la cellule de crise, l'organisation des activités et les rôles et responsabilités du personnel impliqué. De plus, elle couvre la gestion de la crise et des médias. Étant donné qu'il s'agit de stratégie, celle-ci **doit être à diffusion restreinte**; elle est destinée aux gestionnaires membre du comité de gestion de crises seulement.


2.0 PORTÉ

Cette procédure s'applique aux membres du comité de gestion de crises afin de gérer tout événement relié aux activités d'un des établissements scolaire ou administratif du CEF.

3.0 DÉFINITIONS

Dans le cadre de cette procédure, les mots, termes, acronymes ou abréviations suivants sont définis comme suit :

MOTS, TERMES, ACRONYMES OU ABRÉVIATIONS	DÉFINITION
Crise	Moment très difficile vécu par quelqu'un, un groupe, ou une organisation dans le déroulement d'une activité, etc. Cette crise peut être causée par un désastre naturel, des crises conjoncturelles, un accident au travail ou des mesures d'urgence.
Cellule de crise	Formée de 7 personnes issues du comité de gestion de crises qui se concentrent sur la résolution de la crise dont l'organisation est affectée.
Comité de gestion de crises	Constitué de 7 membres de la direction sélectionnés et jusqu'à 7 substituts (un par fonction) pour préparer la gestion de situation de crises. Lorsqu'une crise survient, la personne au rôle principal dirige la cellule de crise. En son absence, le substitut désigné assure la fonction. Les membres ne faisant pas partie de la cellule de crise s'assureront de continuer à couvrir les activités régulières et formeront au besoin une seconde cellule de crise.
Exercices de table	Activités planifiées qui visent à mettre en pratique les procédures d'urgences pour assurer une réponse adéquate le cas échéant.
Gestion de crises	Processus de gestion visant à gérer les éléments entourant la crise pour mieux réagir, s'associer rapidement les ressources nécessaires et prendre des décisions efficaces.

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

MOTS, TERMES, ACRONYMES OU ABRÉVIATIONS	DÉFINITION
Intervenants internes	Représentent l'ensemble des membres du personnel oeuvrant dans un établissement du CÉF. Ils sont rattachés à l'un des établissements du CÉF.
Intervenants externes	Représentent l'ensemble des groupes appelés à intervenir lors d'une situation d'urgence. Sont inclus les pompiers, les policiers, les ambulanciers, les employés municipaux, les compagnies d'électricité ou de gaz.
Médias	Le terme fait référence aux journalistes de la radio, de la télévision et de la presse écrite. Il peut aussi inclure les médias sociaux tels que Twitter, qui peuvent influencer les médias classiques et affecter la perception du public.
MGC	Manuel de Gestion de Crises
Procédures d'urgence	Document regroupant les actions devant être effectuées pour limiter les impacts sur les occupants et les activités de l'établissement. Se retrouve sous le système de gestion SSE sous la section SSE 6.0 et suivantes.
Urgence	Situation anormale, en cours ou imminente, nécessitant une intervention rapide en vue de préserver la santé, la sécurité ou le bien-être des personnes ou de limiter les dommages.

4.0 RÔLES ET RESPONSABILITÉS


Dans le cadre de ce manuel de gestion de crises, les fonctions sont attribuées selon la structure établie selon l'organigramme illustré à l'annexe B de ce manuel. Les acteurs de l'équipe de direction du CÉF selon la nature de la crise et la disponibilité des ressources pourraient différer. Les rôles et les responsabilités spécifiques suivants s'appliquent :

4.1 Président du comité de gestion de crises

Ce poste est occupé par le directeur général et son substitut, le directeur général adjoint

Préparation

- Coordonne la préparation et la mise en place du Plan de Gestion de crises pour le CÉF;
- S'assurent que le bottin des ressources interne du PMU - SSE 6.0.F01 de chaque école et le bottin des membres du comité de gestion de crises du PGC- SSE 7.0.F01 sont maintenus à jour;
- S'assure de la révision de ces bottins au moins 2 fois l'an (septembre et janvier) pour mettre à jour les renseignements et les numéros de téléphone;

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

- Forme et préside le comité de gestion de crises constitué des personnes clefs et leurs substituts appelés à former une cellule de crise;
- identifie avec le comité de gestion de crises les situations à risques et les solutions pouvant être utilisées au besoin;
- Identifie au sein de son équipe les membres de la cellule de crise et s'assure de la redondance de celle-ci;
- Identifie, en collaboration avec la responsable des communications, les porte-parole (2) qui seront appelées à intervenir devant les médias et s'assure qu'ils disposent de la formation appropriée;
- S'assure que les membres de son équipe de gestion occupant la même fonction en redondance ne sont pas en vacances en même temps ou prévoit des mécanismes de communication appropriés;
- S'assure de la formation appropriée du comité de gestion de crise.

En situation de crise


- S'assure du déploiement des niveaux d'alerte et constitue la cellule de crise;
- Préside la cellule de crise et coordonne l'ensemble des activités de la gestion de crises;
- Consulte le plan de gestion de crises pour s'assurer que les étapes sont bien complétées;
- S'assure de la cohésion de la cellule de crise;
- Effectue une pause de mise au point de façon fréquente pour garder l'accent sur la gestion de la crise et aligner au besoin les efforts de la cellule de crise;
- Advenant le prolongement dans le temps de la situation de crise, établit une 2^e cellule de gestion pour donner la couverture adéquate et permettre le repos des intervenants.
- Tient informé et consulte la direction du Conseil Scolaire Fransaskois.

4.2 Secrétaire au comité de gestion de crises

Ce poste est occupé par l'adjointe administrative du directeur général; son substitut est l'adjointe au directeur général adjoint.

Préparation

- Coordonne la mise à jour de la liste des numéros d'urgence des établissements scolaires, du comité de gestion de crises et du conseil scolaire;
- S'assure la mise à jour de la liste des numéros de téléphone des membres du conseil scolaire;
- Supporte les activités du comité de gestion de crises et fait rapport des décisions et actions du comité de gestion de crises;

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

- Participe au développement des outils de gestion qui serviront lors d'une situation de crise;
- Identifie le matériel nécessaire pour la gestion de crises et prépare un porte-documents avec formulaires, crayons, matériel nécessaire pour mettre la cellule de crise en action.

En situation de crise

- S'assure que les locaux identifiés pour la mobilisation de la cellule de crise sont prêts et disponibles;
- Consulte le plan de gestion de crises pour s'assurer que les étapes sont bien complétées;
- Assure la communication avec les membres du comité de gestion de crises;
- Prépare un communiqué en collaboration avec le responsable de la communication de la cellule de crises.

4.3 Responsable des finances du comité de gestion de crises

- Ce poste est occupé par le chef des finances ou son substitut le directeur des services administratifs.

Préparation

- S'assure de l'établissement d'un budget pour la formation et le maintien des connaissances du comité de gestion de crises;
- Supporte le président du comité de gestion de crises dans l'évaluation des impacts d'une crise potentielle;
- Prévoit un budget pour la mise en place d'une cellule de crise incluant les coûts d'aménagement des salles au besoin.

En situation de crise


- Compile les déboursés effectués au cours de la gestion de la crise et des impacts financiers des décisions prises;
- Supporte financièrement les établissements scolaires en situation de crise pour parer au besoin immédiat;
- Dresse un bilan des dépenses encourus et un plan des dépenses anticipées pour l'obtention de financement additionnel lorsque nécessaire.

4.4 Responsable opérationnel du comité de gestion de crises

Ce poste est occupé par le directeur général adjoint et son substitut désigné.

Préparation

- Identifie les besoins opérationnels selon les scénarios de crises potentielles;

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

- S'assure de la coordination des directions d'école impliquées;
- Évalue le principe de redondance potentiel entre les établissements scolaires;
- Supporte les activités de formation et les exercices du comité de gestion de crises.

En situation de crise

- S'assure de la gestion de la mesure d'urgence dans l'établissement scolaire en cause;
- Si l'intégrité d'un établissement nécessite le transfert des occupants, identifie les lieux et étapes du processus de transfert;
- Maintient la communication avec la direction de l'établissement et rend compte de la situation à la cellule de crise;
- Participe aux prises de décision et au développement de stratégies de la cellule de crise;
- Coordonne, avec le responsable des infrastructures, les besoins de transport, en installations, en équipements et en matériel en situation de crises.

4.5 Responsable des infrastructures du comité de gestion de crises

Ce poste est occupé par le directeur des services administratifs et son substitut désigné.

Préparation

- S'assure de tenir à jour la liste des entrepreneurs potentiels pour la sécurisation des locaux après sinistre, le nettoyage ou la réparation.
- Anticipe les situations de crises potentielles inhérentes aux installations et développe plan de modernisation pour réduire l'occurrence;
- Développe une stratégie d'intervention advenant une crise relative aux installations et un plan d'action pouvant être déployée au besoin;
- Supporte les activités du comité de gestion de crises.


En situation de crise

- S'assure que l'établissement sous la mesure d'urgence et gestion de crise dispose du support technique d'un entrepreneur ou d'un autre intervenant au besoin;
- Advenant le besoin d'évacuer les occupants pour une période prolongée, identifie les locaux les plus appropriés pour les accueillir;
- Envoie le plus rapidement possible les équipes de nettoyage après un sinistre si nécessaire.

4.6 Responsable des communications du comité de gestion de crises

Ce poste est occupé par le directeur des communications et son substitut désigné.

Préparation

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

- S'assure de la mise à jour de la liste des numéros de téléphone des représentants des médias écrits, parlés et télévisuels.
- Identifie les ressources externes en communication qui pourront s'avérer utile en situation de crises et tient à jour le registre des médias SSE 7.0.F05;
- Développe une pochette de communication, devant contenir l'information médiatique relative au CÉF et d'autres documents généralement utilisés en conférence de presse advenant une situation de crise et lorsque des informations sur l'organisation sont nécessaires;
- Établit au sein de son service, les mécanismes pour assurer le suivi médiatique en cas de crises incluant les médias sociaux;
- Identifie la formation qui serait utile aux porte-parole du CÉF et participe à ces formations; structure son plan de communication de manière à utiliser de façon optimale les forces de ces porte-parole;
- Développe un plan de communication interne qui sera mis en branle advenant une crise pour tenir les gestionnaires informés. Le plan doit être structuré et modulé pour toucher toute la clientèle du CÉF concernée par la situation (élèves, employés, fournisseurs de services, parents)

En situation de crise


- Établit le contact avec les ressources de communication externe (agence spécialisée identifiée au préalable) pour connaître leur disponibilité et les tient informés des besoins potentiels à venir;
- Fait le suivi de ce qui est publié ou communiqué par les médias;
- Supporte direction d'école en situation de crise;
- Canalise la gestion des demandes de communication;
- Prépare les communiqués de presse;
- Prépare la communication destinée aux employés à l'interne;
- Tiens à jour le dossier de presse.

4.7 Responsable Santé et Sécurité du comité de gestion de crises

Ce poste est occupé par le coordonnateur SST et son substitut désigné.

Préparation

- S'assure auprès des directions d'école de la mise à jour de leur plan d'urgence, de la tenue de la liste de numéros d'urgence, et du bottin des élèves et du personnel;
- Supporte les activités du comité de gestion de crises et y apporte son expertise en matière de SSE;

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

- Avec le support du service des ressources humaines, identifie les professionnels pouvant intervenir auprès du personnel et des élèves vivant une situation de crise;
- Prépare un plan de formation et recourt à des professionnels externes pour donner des formations en SSE visant à accroître les compétences du comité de gestion de crises.

En situation de crise

- S'assure que l'établissement est sécuritaire pour la poursuite ou la reprise des activités scolaire;
- Identifie les moyens de mitigation ou d'isolation de zones qui pourraient être à risque;
- Supporte la direction de l'établissement dans la réalisation de la mesure d'urgence et amasse de l'information sur des faits utiles pour l'enquête afin de déterminer les causes de l'évènement.


5.0 PLANIFICATION ET PRÉPARATION

La gestion de crise est un processus de gestion qui diffère du processus administratif utilisé en temps normal. Il se caractérise par une situation qui se présente de façon impromptue, en mode accéléré et concentré dans le temps et qui est observée par le public interne et par les médias et le public externe. Par conséquent les modes de gestion conventionnels ne sont pas adéquats pour gérer efficacement une situation de crises.

Afin de gérer efficacement une crise, il est nécessaire de :

- constituer un comité de gestion de crise composé des gens qui seront appelés à faire partie de la cellule de crise lorsqu'un évènement particulier se présentera. Deux personnes se qualifient pour chaque position sur le comité de gestion de crises pour s'assurer que lorsqu'une crise surgit, l'une d'elle puisse remplir la fonction et permettre à la cellule de crise d'agir sur tous les aspects du problème;
- Former les membres du comité de gestion de crises pour développer les habiletés nécessaires pour gérer efficacement en situation de crises et éviter les pièges potentiels;
- Fixer les règles de confidentialité et de diffusion de l'information;
- Identifier les situations qui pourraient affecter les établissements et le personnel du CÉF;
- Développer des outils permettant de gérer de telles situations;
- Mettre en place les mécanismes de gestion et les équipements qui seront requis par la cellule de crise au moment où la crise survient.

La mise en place de ces préalables permet de préparer ce qui est prévisible et pourrait survenir dans le cours des activités régulières du CÉF. Une préparation adéquate permet de mieux réagir et de se concentrer sur les éléments imprévus.

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

5.1 Préparatifs

Le directeur général prendra les dispositions nécessaires pour former la cellule de crise et établir les redondances appropriées. Celles-ci sont nécessaires pour assurer les différentes fonctions en période d'absence, telles les vacances, ou lors de situations de crise prolongée qui pourraient s'étendre sur plusieurs jours et même plusieurs semaines. L'ensemble de ces personnes constitue le comité de gestion de crises. Un bottin du comité de gestion de crises est préparé avec tous les numéros de téléphone des membres où ils peuvent être rejoints. Les numéros de téléphone des personnes clefs du CÉF et CSF peuvent y être inscrits. Le document est confidentiel et restreint aux membres du comité de gestion de crises (SSE 7.0.F01 Bottin du comité de gestion de crises).


Un plan de formation des membres du comité de gestion de crises est mis en place pour dispenser les connaissances et développer les habiletés nécessaires à la gestion et aux opérations de la cellule de crise. La formation devrait inclure la communication médiatique et développer les habiletés des porte-parole désignés pour bien réagir et être en mesure de passer les messages clefs de l'organisation.

Une fois les membres du comité de gestion de crises formés, un de leur premier mandat est de valider la liste des situations pouvant mener à une crise telle qu'établie en Annexe A. Ils doivent ensuite évaluer les moyens de prévention pour éviter ou réduire le risque qu'une telle situation se produise ou pour en atténuer l'impact. Cette information est compilée sur le formulaire SSE 7.0.F02.

Le comité de gestion de crises identifie 2 salles de gestion de crises (une à Régina et une autre à Saskatoon) en s'assurant qu'elles disposent d'un nombre suffisant de lignes téléphoniques, de l'accès à un télécopieur, une imprimante et un photocopieur. La disponibilité d'équipement pour tenir une vidéoconférence serait souhaitable mais au minimum un système de téléconférence doit être accessible. Il faut préparer une valise contenant des formulaires, des tablettes de papier et d'autres accessoires de bureau pour les membres du comité. Une copie du plan de gestion de crise et du plan d'urgence, incluant les bottins des ressources internes, externes, des élèves et du personnel (SSE 6.0.F01 à F04) ainsi que le Bottin du comité de gestion de crises (SSE 7.0.F01) doivent s'y trouver.

5.2 Conséquences d'une situation de crise

Chaque situation de crise est unique et les conséquences sont variables selon la nature de la situation. Elles peuvent varier selon la culture de l'endroit où survient l'évènement, le contexte durant lequel survient l'évènement et la sensibilité de la population affectée. Afin d'illustrer le niveau d'impact, la pondération suivante est utilisée :

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

Niveau	Impact	Exemple
1	Local	Feu dans une école avec dommages mineurs; arrêt d'une semaine tout au plus
2	Local et régional	Suicide d'un élève victime de harcèlement
3	Local, régional et provincial	Décès suite à des cas de légionellose
4	Local, régional, provincial et national	Avion qui s'écrase sur une école

Les impacts d'une crise influencent la perception de la population et l'opinion qu'elle se fait sur la gestion d'une administration. Par conséquent, ils pourraient par exemple influencer des parents à choisir d'inscrire leur enfant à un établissement du CEF ou non.

5.3 Étapes d'une situation de crise

En situation de crises, les étapes se succèdent et donneront la dimension et la portée de la crise. La gestion efficace d'une crise peut avoir des retombées positives sur une organisation. Afin de minimiser les impacts négatifs, il est nécessaire d'identifier ces étapes et de les gérer adéquatement.


La phase initiale est le recours aux mécanismes **d'alerte et de mobilisation** de la cellule de crise. Le plus rapidement les membres seront avisés, le plus vite ils seront en mesure d'évaluer la situation et de mobiliser la cellule de crise.

La seconde phase est **la gestion de la crise**. La méthode utilisée, la rigueur de l'intervention et le support des équipes de direction dans les établissements permettront de minimiser les impacts négatifs et de permettre une reprise des activités dans les meilleurs délais. La rigueur, la rapidité d'action et la justesse de l'information transmise, tant à l'interne qu'à l'externe, réduiront les spéculations et accroîtront le niveau de crédibilité de l'organisation.

Durant cette phase, la **gestion des médias** parlés, télévisuels et écrits est un élément fort important. Tous les efforts déployés par une organisation peuvent ne pas être reconnus et perdre de leur impact si l'information n'est pas communiquée de façon ordonnée en respectant les engagements de communication. Le non-respect pourrait être interprété comme une stratégie pour cacher des éléments importants.

La **phase de déclin de la crise** est la phase espérée le plus rapidement. Celle-ci doit être aussi gérée de façon structurée. Une diminution de l'attention médiatique ne constitue pas la fin de la crise, mais peut être le fruit du hasard ou parce qu'un autre sujet a attiré l'attention médiatique. Cependant elle peut revenir rapidement. Une gestion soutenue et vigilance doit demeurer.

La phase finale d'une crise est généralement le retour à la normale. Cependant, l'information produite, la documentation recueillie durant cette période, les décisions

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

effectuées tout au cours de la crise doivent être consignées et classées. Une analyse des points forts et des points à améliorer doit être faite et consignée au rapport pour s’y référer dans la mise à jour du manuel de gestion de crises et pour la formation future des membres du comité de gestion de crises.

6.0 MISE EN ALERTE ET GESTION DE LA CRISE

La gestion d’une crise commence lorsque pointe une situation d’urgence qui pourrait devenir une crise. La mise sur pied de la cellule de crise doit être enclenchée. Le processus de mobilisation est le suivant :

6.1 Alerte et mobilisation

La gestion de crises nécessite un niveau de préparation qui précède la mise sur pied de la cellule de crise. Afin de favoriser une prise en charge rapide d’une situation qui pourrait mener à une situation de crises, un processus d’alerte doit être intégré au processus de gestion. Par conséquent les niveaux suivants d’alerte sont utilisés dans la présente procédure :


6.1.1 Niveau vert – Pré alerte

Ce niveau s’amorce dès qu’un appel est placé pour indiquer qu’une situation d’urgence est en cours dans un établissement. Ce peut être un accident impliquant un membre du personnel ou un élève, un reportage par les médias sur un sujet pouvant affecter le CÉF, etc. Lorsque ce premier niveau est amorcé, les étapes suivantes doivent être entreprises :

- Communiquer avec les membres de la cellule de crise et en l’absence de l’un d’eux, son substitut;
- Informer les membres de la cellule de crise de la situation en cours qui a été rapporté. Évaluer la capacité de réunir promptement la cellule de crise en présentiel ou virtuel.
- Chaque membre de la cellule de crise revoit son rôle et recherche l’information pertinente sur le sujet en cause. Chacun évalue les tâches, les réunions ou les rendez-vous qu’il pourrait être appelé à déplacer advenant le besoin de mobiliser la cellule de crise.

6.1.2 Niveau jaune – Mobilisation initiale

Ce niveau est amorcé suite à des développements de la situation d’urgence. De nouveaux éléments s’ajoutent au premier constat émis en pré-alerte. Par exemple, une demande des médias pour une entrevue sur la situation d’urgence ou lorsque des parents se regroupent et manifestent leur mécontentement. Lorsque ce second niveau est amorcé, les étapes suivantes doivent être entreprises :

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B


Document confidentiel à diffusion restreinte

- Convoquer les membres de la cellule de crise et en l'absence de l'un d'eux son substitut.
- Tenir une première réunion (en présentiel ou virtuel) de la cellule de crise. Utiliser la téléconférence ou vidéoconférence pour réunir les membres qui pourraient être dans une autre ville.
- Communiquer avec la direction de l'école et demander un compte rendu de ce qui se passe dans son établissement ou sur la situation qui est en cours. Il est important d'avoir des faits;
- Tenter d'anticiper la portée que peut avoir la crise telle que :
 - Les conséquences actuelles et potentielles
 - Les moyens et les personnes à mobiliser
 - Les réactions possibles des élèves, parents, enseignants ... et des médias
 - Les actions à mettre en place
 - Les difficultés qui apparaissent à ce stade et les moyens pour les atténuer.
- À partir de ces constats, établir une première stratégie d'intervention qui sera réajustée tout au cours de l'intervention de la cellule de crise.
- Faire le point sur ce qui a été fait jusqu'à présent et sur ce qui est à venir.

6.1.3 Niveau rouge – Crise

Ce niveau est amorcé suite à des développements de la situation d'urgence. De nouveaux éléments s'ajoutent au premier constat émis en pré-alerte. Par exemple, les médias sont sur les lieux de l'évènement et demandent une entrevue. Des parents sont interviewés et passe au Téléjournal de 18h00 s'inquiétant de la situation. Lorsque ce troisième niveau est amorcé, les étapes suivantes doivent être entreprises :

- Les membres de la cellule de crise se réunissent s'il ne le sont pas déjà et fait le point avec la direction de l'école.
- La révision des faits connus et l'état de la situation sont nécessaires pour être en mesure de communiquer des informations véridiques.
- La cellule fait le point sur ce qui a été fait jusqu'à présent et ce qui est à venir. Elle consulte au besoin la firme externe de communication qui pourrait aider à la réflexion et proposer des solutions. La cellule, avec l'aide des experts, prépare

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

un communiqué de presse sur le ou les messages (s) clef(s) à donner et décide qui sera le porte-parole s'il y a lieu de tenir une conférence de presse.

6.2 Gestion de la crise

Lorsque s'amorce une crise, la durée et l'intensité de celle-ci sont inconnues. Le volume d'information à traiter augmente drastiquement et le temps de réponse en est diminué considérablement. Afin de bien gérer une crise, il est important de tenter d'établir la valeur relative d'une action en rapport aux autres et de mettre l'accent sur celui qui aura le plus d'impact sur la résolution de la crise ou qui permettra de s'orienter vers la résolution de celle-ci.

Tout au cours de la crise, il est essentiel de tenir un livre de bord des demandes reçues, et des actions posées. Le formulaire SSE 7.0.F03 Tableau de bord de gestion de crises est prévu à cet effet.

Dans le traitement d'une crise, il est impératif d'obtenir l'information rapidement, de faire un diagnostic, de l'analyse, de prendre des décisions et finalement de prendre action. En situation de crise il est quelquefois nécessaire de prendre des décisions avec peu d'information validée ou des informations incomplètes. Les délais trop longs peuvent être perçus par la population comme une incapacité de prendre des décisions et de gérer la situation.


Lorsqu'une situation d'urgence menant à une crise implique des intervenants municipaux, il est important de coordonner les actions et la communication pour éviter de se contredire l'un et l'autre en donnant une image d'improvisation.

Tout au cours de la gestion d'une crise, il doit y avoir des périodes d'arrêt visant à faire le point et à évaluer la progression de la situation, de voir ce qui a été accompli au cours de la dernière heure ou sur une période moindre au besoin, De comparer la situation réelle avec le scénario anticipé et de réajuster la stratégie au besoin. Ce sommaire de la situation doit être compilée pour y référer au besoin.

6.3 Communication et gestion des médias

La mise en place de modes de communication pour l'alerte est primordiale. L'utilisation de courriel seul n'est pas suffisante. L'appel sur cellulaire, les messages texte et le courriel tous ensemble permettent de mieux couvrir toutes les possibilités. Au cours de la gestion de la crise, les communications entre la cellule de crise et l'équipe de gestion de ou des établissements aux prises avec une situation de crises doivent être privilégiées. Les activités courantes doivent être mise en veilleuse.

Dans le cadre d'une gestion de crise, il est essentiel de tracer la répartition du public cible tels les gestionnaires, le personnel, les élèves, les parents, les autorités municipales, les médias, etc. Il est important de caractériser ceux qui doivent savoir, ceux qui doivent être informés, ceux qui aimeraient savoir. Ceci permet de prioriser les communications et

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

d'optimiser le temps à la disposition de la cellule de crise. Une grille d'analyse des publics cible figure au formulaire SSE 7.0.F04,


Lors d'une situation de crises, il faut tenir les gestionnaires et les membres du personnel informés. De plus les élèves et leur parent doivent être aussi informés afin d'éviter qu'il soit dans l'ignorance et spéculer sur la situation de crise en cours.

Les médias jouent un rôle important dans le déroulement d'une crise. Souvent, la gestion de crise est associée au service des communications d'une entreprise. La gestion de la situation d'urgence est la partie principale à traiter; cependant ignorer les médias et ne pas transmettre d'information peut créer de la désinformation et nuire à l'entreprise. Les médias désirent avoir de première main l'information de l'entreprise. Il est important que celle-ci soit basée sur des faits et qu'elle soit véridique. Donner de fausses informations est à proscrire : elle pourrait miner la crédibilité de l'entreprise aux yeux des médias qui auront tôt fait de discréditer l'entreprise vis à vis de l'opinion publique. Communiquer ce qui est connu et confirmé et s'assurer que le message clef est passé et répété tel que «Notre priorité est la sécurité de nos élèves de nos employés et c'est dans ce sens que nous alignons notre intervention ».

Afin de répondre adéquatement aux journalistes, la cellule de crise doit identifier un porte-parole au sein de ses 2 porte-paroles de l'organisation. Celui-ci doit avoir la formation et l'expérience afin de pouvoir passer clairement les informations et les messages clefs identifiés. De plus il doit être en mesure de répondre aux questions des journalistes. Dans certaines situations, un porte-parole local tel que le directeur ou la directrice de l'établissement scolaire peut être privilégié. Un bon encadrement et un communiqué bien structuré, un recueil de questions potentielles et de réponses préparées permettront d'assister ce porte-parole local.

En guise de préparatif à la communication, les points suivants doivent être considérés :

- Sélection d'une agence de communication spécialisée en communication de crises qui est en mesure de supporter le CÉF dans la préparation de la stratégie de communication et l'élaboration des communiqués.
- Identification de mécanismes de surveillance des médias sociaux pouvant être utilisés en période de crise pour suivre ce qui se dit, mais surtout les messages véhiculés sur ces réseaux. De plus peuvent permettre d'évaluer le niveau de réponse positive des actions posées. Un échantillon de site est compilé à titre d'information en annexe C.
- les journalistes devraient être identifiés au registre des médias télévisuels, radiophoniques et écrits. Le registre des médias se retrouve au formulaire SSE 7.0.F05. Celui-ci doit être maintenu à jour sur une base régulière.

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

- Préparer des pochettes de presse contenant de l'information sur l'organisation du CÉF à l'avance dans la documentation de gestion de crises est un atout alors qu'il suffira d'intégrer le communiqué de presse.

Selon des spécialistes en gestion de crises, les 6 premières heures d'une crise sont très importantes. Une communication doit être effectuée pour établir le contact et établir la fréquence des communications. Les médias télévisuels ont des heures de tombée pour leur reportage pour les nouvelles du midi et surtout celle de 18h00. Dans la mesure du possible, une bonne planification permettra de leur donner le temps de préparer le montage vidéo et le reportage associés.

La technique de communication et de préparation des communiqués relève du travail des spécialistes en communication. Dans le cadre de ce manuel de gestion de crises, cet aspect ne sera pas élaboré plus en détail. Selon la nature de la crise et le climat politique et social, l'approche peut grandement différer.

La communication aux employés peut être une copie du communiqué de presse et une note d'introduction de la direction. La communication aux parents via les élèves est aussi à considérer. Ces acteurs du public ont besoin d'être rassurés que tous les moyens soient pris pour corriger la situation en cours. Ceux-ci peuvent projeter une image positive de la gestion de la crise dans leur entourage,


6.4 Déclin et finalisation de la crise

Une situation de crise bien gérée réduira en intensité avec la reprise des activités courantes. Les médias pourraient se désintéresser rapidement du sujet surtout si une autre nouvelle prend le haut de l'actualité. Même si l'intensité diminue, la poursuite de la gestion de la crise est nécessaire pour s'assurer de bien répondre aux demandes médiatiques, mais aussi de répondre aux préoccupations des parents et des autres parties prenantes du CÉF. La reprise des activités normales est l'objectif ultime de cette démarche de gestion de crises.

Malgré les formations, les exercices de table ou les simulations, la gestion d'une crise est l'exercice ultime d'un comité de gestion de crises et de la cellule de crise. Une rencontre de rétroaction à la fin de la crise doit être réalisée pour retenir les leçons de cette expérience, améliorer les modes de gestions de crises et le processus organisationnel. Une rencontre peu de temps après que la crise soit terminée est préférable pendant que tout est frais à la mémoire des participants. Un plan d'action identifiant les actions à faire doit être élaboré avec l'identification des responsables et des échéances. Une mise à jour de ce manuel de gestion peut être effectuée en appliquant les règles du chapitre suivant.

7.0 AUDIT DE LA PROCÉDURE ET MISE À JOUR

Cette procédure peut être auditée selon le calendrier des audits prévu à la procédure SSE 1.9. Advenant un besoin d'apporter des changements, celle-ci sera effectuée selon la procédure SSE 1.1.1 précitée avec les approbations appropriées.

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte


8.0 DOCUMENT(S) LIÉ(S)

Les documents suivants sont référés dans le cadre de cette procédure :

- SSE 1.1 Procédure système de gestion SSE
- SSE 1.1.1 Procédure de rédaction et mise à jour programme SSE
- SSE 6.0.F01 PMU Bottin des ressources internes
- SSE 7.0 Manuel de gestion de crises
- SSE 7.0.F01 MGC - Bottin des membres du comité de gestion de crises
- SSE 7.0.F02 MGC - Révision des situations potentielles de crises et mesures préventive
- SSE 7.0.F03 MGC - Tableau de bord de gestion
- SSE 7.0.F04 MGC - Grille d'analyse du public cible
- SSE 7.0.F05 MGC - Registre des médias
- SSE 1.9 Audit interne

9.0 HISTORIQUE DES RÉVISIONS


Révision	Date	Par	Nature de la révision
A	28 août 2012	D. Dufresne	Version mise en vigueur
B	19 septembre 2022	D. Dufresne	Mise à jour des fonctions et annexe C

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

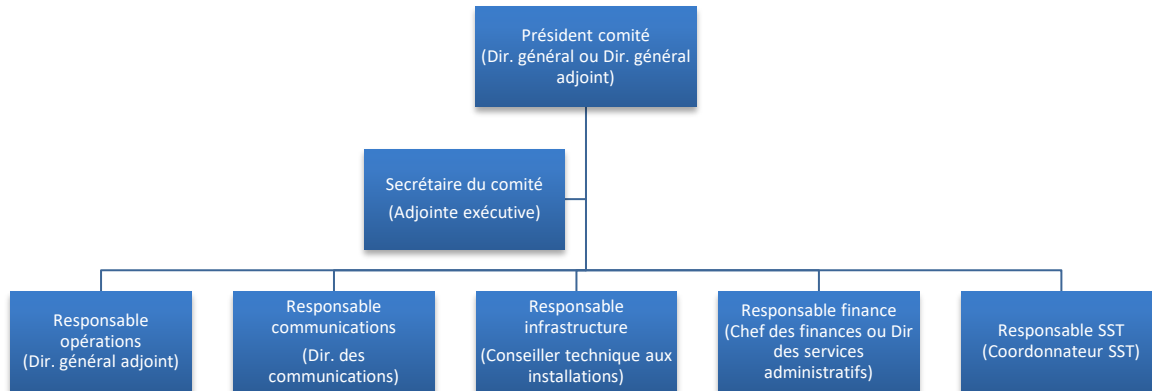
ANNEXE A – LISTE DE SITUATIONS POTENTIELLES POUVANT MENER À UNE CRISE


Situations	Personnes affectées	Retombées
Feu dans une école	Élèves et personnel de l'école	Niveau 1 - Local
Interruption prolongée de l'alimentation électrique	Élèves et personnel de l'école	Niveau 1 - Local
Interruption prolongée de l'approvisionnement en gaz naturel	Élèves et personnel de l'école, parents	Niveau 1 - Local
Inondation	Élèves et personnel de l'école, voisins	Niveau 2 – Local et régional
Avion qui s'écrase sur école	Élèves, personnel de l'école, voisins, personnel du CÉF, parents?	Niveau 4 – Local, régional provincial et national
Accident de travail ou élève blessé	Élève ou personnel de l'école, parents	Niveau 1 - Local
Suicide d'un élève	Élève et personnel de l'école, parents	Niveau 1 - Local
Suicide d'un membre du personnel	Personnel de l'école, du CÉF, Élèves	Niveau 2 Local et régional
Invasion armée et morts	Personnel de l'école, élèves, parents, communauté et public en général	Niveau 3 – Local, régional et provincial
Cas d'abus sexuel et pédophilie	Personnel de l'école, élèves, parents, communauté et public en général	Niveau 3 – Local, régional et provincial
Grippe épidémie influenza	Personnel de l'école, élève, communauté	Niveau 1 - Local
Amiante	Personnel de l'école, élèves, parents	Niveau 1 - Local
Détournement de fonds publics	Direction du CÉF, CSF, personnel du CÉF	Niveau 3 - Local, régional et provincial
Légionellose	Élèves et personnel	Niveau 3 – Local, régional et provincial

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE B – ORGANIGRAMME COMITÉ DE GESTION DE CRISES (RECOMMANDÉ)



	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B


Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE C – LISTE DE SITE DE SURVEILLANCE DE MÉDIA SOCIAUX EN SEPTEMBRE 2022

Prowly	Media monitoring tools	All	https://prowly.com/magazine/best-media-monitoring-tools/-prowly	Paid
Cision PR Newswire	MediaMiser Enterprise	Track online, broadcast, print, social, and podcast mentions	https://pr.cision.ca/newswire	Paid
Agility PR Solutions	Media monitoring	Monitor media coverage across online, print, broadcast and social media	https://www.agilitypr.com/media-database/	Paid
Meltwater	Social media monitoring	Research and analyze content across the entire social web	https://explore.meltwater.com/social-media-monitoring-solutions	Paid
Syncapse Corp	Socialtalk	Twitter, Facebook, Wordpress, Moveable Type	http://www.socialtalk.com	Paid
Muck Rack	Media tracking	Media tracking services for client and competitor news across social, blogs, online news, radio, TV, and traditional media	https://info.muckrack.com/prm-software	Paid
Press Page	Medias press released	Media and Social newsrooms virtual press. Crisis communications tools	https://www.presspage.com/plans	Paid
Acceswire	News and communication network	Press release distribution	https://www.accesswire.com/press-release-distribution	Paid
TVEyes	TV, radio, podcast	Media broadcast monitoring	https://www.tveyes.com/	Paid

Source information tirée G2 au site suivant :


<https://www.g2.com/products/cision-pr-newswire/competitors/alternatives>

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte


Annexe D

COPIE DU SSE 7.0.F01 REGISTRE DES MEMBRES DU COMITÉ DE GESTION DE CRISES

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B


Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE E - COPIE DU SSE 7.0.F05 REGISTRE DES CONTACTS MÉDIA

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B


Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE F – COPIE SSE 6.0.F01 PMU BOTTIN DES RESSOURCES INTERNE DE CHAQUE ÉCOLE

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B


Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE G – COPIE SSE 6.0.F02 PMU BOTTIN DES RESSOURCES EXTERNE DE CHAQUE ÉCOLE

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE H – COPIE SSE 6.0.F03 PMU BOTTIN DES ÉLÈVES DE CHAQUE ÉCOLE

	Manuel de gestion de crises	No : SSE 7.0
	Structures, alerte, mobilisation et gestion	Révision: B

Document confidentiel à diffusion restreinte

ANNEXE I – COPIE SSE 6.0.F04 PMU BOTTIN DU PERSONNEL DE CHAQUE ÉCOLE