

Politique relative à la gestion de crise

Approbation : Conseil d'administration
(Résolution CA-2018-207)

Entrée en vigueur : 29 novembre 2018

Modifications : Conseil d'administration
(Résolution CA-2025-19)

Entrée en vigueur : 26 février 2025

Responsable : Vice-rectorat exécutif

Cadre juridique : Statuts de l'Université Laval

Table des matières

PRÉAMBULE	3
1. OBJECTIFS	3
2. PRINCIPES DIRECTEURS.....	3
3. CARACTÉRISTIQUES D'UNE CRISE	3
4. GESTION D'UNE CRISE	4
4.1 Phases d'une gestion de crise	4
4.2 Structure et composition du Centre de gestion de crise.....	5
4.3 Rôles du Centre de gestion de crise	6
4.4 Organisation du Centre de gestion de crise.....	6
4.5 Post-mortem de la gestion de crise.....	7
5. RESPONSABILITÉ ET MISE À JOUR	7
6. DISPOSITIONS GÉNÉRALES.....	7

PRÉAMBULE

Un incident ou une situation de mesure d'urgence ne constitue pas en soi une crise. De façon générale, un incident est un évènement perturbateur local dont la gestion s'effectue à l'interne de l'organisation. La mesure d'urgence découle fréquemment d'un incident qui s'aggrave et implique l'intervention d'acteurs externes à l'organisation. La majorité des crises dans les organisations résultent d'incidents ou de situations de mesures d'urgence qui n'ont pas été circonscrits ou résolus. Les incidents et les mesures d'urgence sont donc porteurs de crises potentielles.

La gestion d'une situation de crise avérée nécessite une structure et des règles particulières afin de bien cerner le potentiel de perturbation, pour entreprendre les actions appropriées afin de protéger les membres de la communauté universitaire, les biens de l'Université et sa réputation.

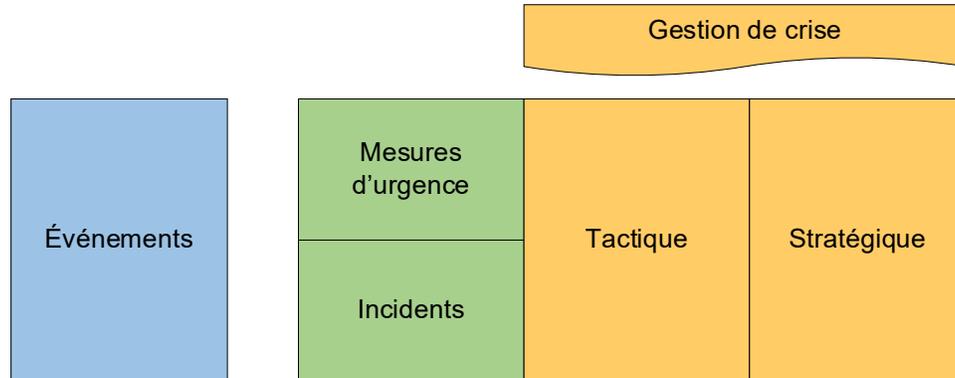


Figure 1 : Événement menant à une crise

1. OBJECTIFS

La présente politique établit les orientations de la Direction de l'Université en matière de gestion de crise, les rôles et les responsabilités des intervenants et des intervenantes dans l'élaboration et le maintien du plan de gestion de crise ainsi que le processus décisionnel pour la mobilisation des membres du Centre de gestion de crise. Plus particulièrement, cette politique vise à :

- établir un cadre de référence en matière de gestion de crise
- appuyer la Direction de l'Université à toutes les phases d'une gestion de crise

2. PRINCIPES DIRECTEURS

Il est essentiel en situation de crise, appréhendée ou avérée, d'agir rapidement et d'exercer un leadership fort. Il est donc primordial que la Direction soit en contrôle du Centre de gestion de crise et de sa logistique afin de respecter les principes directeurs suivants :

- assurer la sécurité des individus
- préserver l'intégrité des biens et des infrastructures de l'Université
- assurer la continuité du fonctionnement de l'Université
- préserver la réputation de l'Université

3. CARACTÉRISTIQUES D'UNE CRISE

De manière générale, les crises possèdent les caractéristiques suivantes :

- événement inattendu
- temps de réponse restreint
- mission et objectifs organisationnels menacés

- réponse inadéquate à certaines situations ou problématiques
- incertitude quant aux causes et aux impacts
- perte de confiance envers l'Université et la Direction
- perte de contrôle, réelle ou perçue, face à la gestion d'un événement perturbateur

4. GESTION D'UNE CRISE

4.1 Phases d'une gestion de crise

Phase 1

La phase 1 de la gestion d'une crise est la gestion des risques. Elle consiste en une vigie constante du déroulement des activités normales de l'Université ainsi que de tout événement qui lui est directement ou indirectement relié, dans le but de repérer des indices qui permettront d'anticiper des événements porteurs de crises potentielles.

Phase 2

La phase 2 du processus est la gestion de crise elle-même. Dans l'éventualité où un incident porteur de crise survient, le Centre de gestion de crise entre en scène. Son objectif principal est **de sortir de cette phase de crise le plus rapidement possible**.

La rapidité et l'efficacité avec lesquelles on passe à la phase 2 de la gestion de crise sont critiques afin de limiter les impacts négatifs pour la communauté universitaire, la Direction et la réputation de l'Université.

Phase 3

La phase 3 du processus, une fois les impacts de la crise maîtrisés, en est une de bilan et d'amélioration. Au cours de cette phase, il est essentiel de faire le bilan des événements qui ont conduit à la crise, l'évaluation rigoureuse de la gestion de ceux-ci et l'efficacité du Centre de gestion de crise.

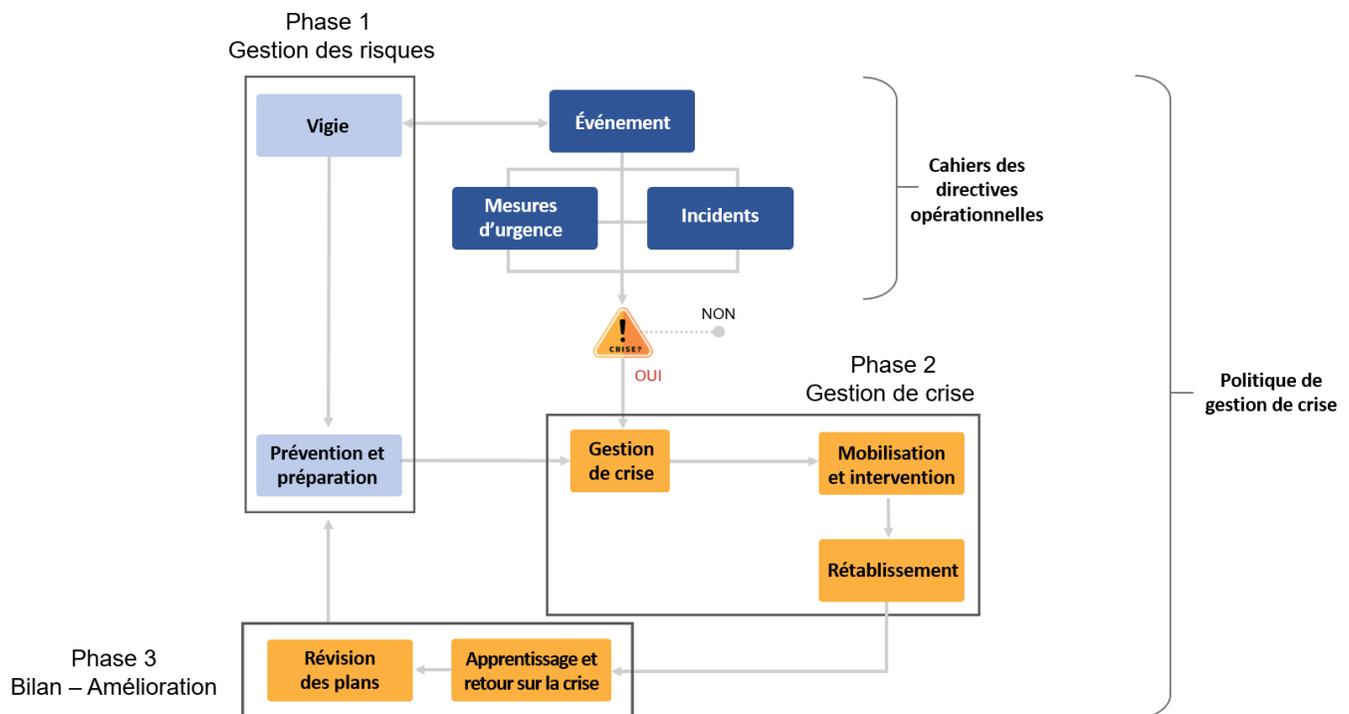


Figure 2 : Phases d'une gestion de crise

En résumé, la gestion efficace d'incidents porteurs de crises repose sur les facteurs suivants :

- la capacité d'anticipation de la Direction face aux événements/incidents porteurs de crises, par une vigie efficace qui détecte les profils de risque
- la mobilisation rapide et adaptée de la cellule de crise (complète ou partielle)
- un plan de communication efficace et adapté
- des réponses aux événements/incidents, selon une politique, des processus décisionnels et des procédures opérationnelles préalablement convenus
- un leadership efficace et engagé de la Direction

4.2 Structure et composition du Centre de gestion de crise

Les caractéristiques essentielles du Centre de gestion de crise sont :

- la rapidité des décisions
- la flexibilité et l'adaptation de son action en fonction de l'évolution de la situation
- l'efficacité de ses communications

Pour ce faire, la structure du Centre de gestion de crise doit être simple et ne comporter que deux (2) niveaux décisionnels, soutenus par des équipes d'experts et d'expertes en communication et en logistique.

Seules les cellules stratégique et tactique sont décisionnelles lorsque la structure de gestion de crise est en place. Cette proximité des niveaux décisionnels permet de poser des actions rapides et d'influencer le cours d'événements plutôt que de le subir.

Cellule stratégique

La cellule stratégique assure la **conduite stratégique** de la gestion de crise. Les membres de cette cellule assurent les liaisons essentielles avec les partenaires stratégiques de l'Université, tant à l'interne qu'à l'externe. Elle est responsable de l'élaboration de la stratégie de communication et de l'arrimage avec la cellule tactique pour la coordination des aspects communicationnels dans la conduite de la stratégie de gestion de crise.

La rectrice ou le recteur prend en charge ou nomme une personne responsable de la cellule stratégique lors du déclenchement de la crise. Cette personne est responsable de la mobilisation et de la coordination de la cellule stratégique, ainsi que d'assurer le rôle de liaison avec la cellule tactique.

Cellule tactique

La rectrice ou le recteur nomme une personne responsable de la cellule tactique lors du déclenchement de la crise. Cette personne est responsable de la mobilisation et de la coordination de la cellule tactique, ainsi que d'assurer la liaison entre la cellule tactique et la cellule stratégique.

La cellule tactique se charge de la **conduite tactique** de la gestion de crise. Ses membres sont en lien avec les intervenants externes impliqués dans la réponse aux événements/incidents (service policier, service des incendies, santé publique, etc.). Cette cellule est responsable de coordonner et d'opérationnaliser les décisions prises par la cellule stratégique. La Cellule tactique a également la responsabilité de colliger et transmettre l'ensemble de l'information pertinente à la Cellule stratégique.

La nomination des personnes clés pour la cellule de crise est déterminé en fonction de la nature de la crise et passe donc par la compréhension des rôles et des responsabilités de chacune des dimensions de la cellule tactique pour bien identifier les individus en faisant partie.

La cellule de crise a également la responsabilité d'assurer le lien entre la structure de gestion de crise et la porte-parole de l'Université Laval.

4.3 Rôles du Centre de gestion de crise

En cas de crise, le Centre de gestion de crise, constitué des cellules stratégique et tactique, se substitue à la structure administrative et décisionnelle régulière de l'Université Laval, permettant une réaction rapide, une réduction des impacts de la crise et un retour efficace à la normale. La gouvernance de crise prend ainsi le relais des instances habituelles de l'Université, comme le Conseil d'administration, le Conseil universitaire et le Comité exécutif, qui délèguent temporairement leurs responsabilités, telles que définies dans les Statuts de l'Université, au Centre de gestion de crise. Dans cette situation, la rectrice ou le recteur informe la présidente ou le président du Conseil d'administration de l'activation de la structure temporaire de gestion de crise et l'en tient régulièrement informé des développements. Une fois la crise sous contrôle, la rectrice ou le recteur en informe la présidente ou le président du Conseil d'administration et réactive les instances habituelles.

Les rôles du Centre de gestion de crise sont de :

- confirmer et déclarer la situation de crise
- assurer, si la situation l'exige, l'identification des ressources expertes selon la situation
- décider l'arrêt partiel ou complet des activités
- assurer une liaison permanente avec les organisations et les services externes
- autoriser et diffuser les communications internes et externes
- autoriser les ressources financières nécessaires
- présenter les demandes d'aides officielles aux organismes externes habilités
- assurer avec les ressources stratégiques des unités concernées le retour à la normale
- apporter un appui adéquat aux victimes, s'il y a lieu
- confirmer la fin de la crise

4.4 Organisation du Centre de gestion de crise

Déclenchement du processus de gestion de crise

Seuls la rectrice ou le recteur, ou en son absence, le membre de la Direction désigné conformément aux Statuts, possèdent l'autorité pour déclencher le processus de gestion de crise et la mobilisation du Centre de gestion de crise.

Mobilisation des membres de la cellule de crise

La vice-rectrice exécutive ou le vice-recteur exécutif est responsable de la mobilisation du Centre de gestion de crise. Le Service de sécurité et de prévention (SSP) offre un support logistique pour la mobilisation des deux cellules et la mise en place de l'environnement nécessaire à la gestion de crise afin de minimiser le temps de réaction lors d'une crise avérée.

Valise de garde virtuelle

La valise de garde virtuelle est un espace Web sécurisé et hébergé hors campus, contenant l'ensemble des informations et des renseignements essentiels relatifs aux communications et aux opérations en situation de crise avérée. Ce dépôt de renseignements nécessaires à la gestion de crise représente la source d'information primaire pour les membres de la cellule tactique. Cet espace sécurisé est accessible en tout temps, même si le réseau Internet de l'Université n'est pas fonctionnel.

Le SSP a pour responsabilités :

- d'assurer l'intégrité et le contrôle des accès à la valise de garde
- de déterminer la nature des informations essentielles en situation de crise avérée, que doit contenir la valise de garde
- de colliger l'information et d'en assurer la mise à jour

L'ensemble des unités identifiées comme source d'information contributive à la valise de garde virtuelle a l'obligation et la responsabilité de maintenir l'information à jour.

4.5 Post-mortem de la gestion de crise

À la suite de toute situation de crise avérée, la Direction de l'Université est tenue de réaliser un post-mortem complet des événements. Ce processus doit inclure :

- **Une analyse des constats** : Recensement des problèmes rencontrés, des actions entreprises, et des résultats obtenus durant la gestion de la crise.
- **Évaluation des problématiques** : Identification des faiblesses, des manques de coordination, des retards dans les réponses, et des défaillances dans les communications internes et externes.
- **Propositions d'amélioration** : Élaboration de recommandations pour améliorer la capacité de réponse future de l'Université, incluant des modifications potentielles aux protocoles existants, des besoins de formation supplémentaire pour les membres du personnel, et des améliorations technologiques.
- **Rapport final** : Le post-mortem doit être compilé dans un rapport détaillé, qui sera présenté au Conseil d'administration pour examen et pour orienter les futures révisions de la politique de gestion de crise.

La réalisation de ce post-mortem doit être coordonnée par la vice-rectrice exécutive ou le vice-recteur exécutif avec la collaboration du Centre de gestion de crise et toutes les unités concernées.

Registres d'interventions

Toutes les décisions et les renseignements pertinents menant à celles-ci doivent être détaillés dans les registres d'interventions. Les personnes responsables, désignées par la ou le responsable de chacune des cellules du Centre de gestion de crise, doivent s'assurer de la pertinence et de l'exactitude des inscriptions faites dans ces registres.

Gestion documentaire

Au moment jugé opportun par l'autorité désignée comme responsable du Centre de gestion de crise, le registre des interventions ainsi que l'ensemble des documents pertinents à la gestion d'incidents porteurs de crises doivent être remis par les responsables des différentes cellules à la cellule tactique, qui a la responsabilité de les colliger et de les transmettre au Bureau du secrétariat général (BSG).

Le BSG assure l'archivage sécuritaire de tous les documents et la consultation efficace, le cas échéant.

5. RESPONSABILITÉ ET MISE À JOUR

L'application de cette politique relève de la vice-rectrice exécutive ou du vice-recteur exécutif. Il lui appartient, en collaboration avec le SSP, d'évaluer le besoin et d'établir les moyens nécessaires à l'application de la Politique relative à la gestion de crise. La Politique est évaluée et révisée, au besoin et au minimum tous les trois (3) ans à partir de sa date d'adoption.

6. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

La Politique entre en vigueur à la date de son adoption par le Conseil d'administration.

La Politique est révisée tous les trois (3) ans.