

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 1 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

TABLE DES MATIERES

PRÉAMBULE	2
1. OBJECTIFS	3
2. DÉFINITIONS	3
3. CADRE LÉGAL ET NORMATIF	4
4. PRINCIPES DIRECTEURS	4
5. CARACTÉRISTIQUES D'UNE CRISE	5
6. GESTION D'UNE CRISE	5
6.1 Phases d'une crise	5
6.2 Structure et composition de la structure de gestion de crise	7
6.2.1 <i>Cellule stratégique</i>	8
6.2.2 <i>Cellule tactique</i>	9
6.3 Rôle de la structure de gestion de crise	10
7. ORGANISATION DU CENTRE DE GESTION DE CRISE	11
7.1 Mobilisation et coordination des membres de la structure de gestion de crise	11
7.2 Registre des incidents	11
7.3 Gestion documentaire	12
8. FORMATION	12
9. RESPONSABILITÉ ET MISE À JOUR	12
10. ENTRÉE EN VIGUEUR	12

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 2 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

PRÉAMBULE*

Les incidents et/ou situations de mesures d'urgence ne constituent pas d'emblée des situations de crise. Habituellement, un incident est un événement ou une situation causant une ou des perturbations locales dont la gestion est effectuée à même l'organisation. Une situation d'urgence est souvent le résultat d'un incident s'étant aggravé et implique donc l'intervention de partenaires externes à l'organisation. Les incidents et les urgences sont donc des instigateurs de crises potentielles.

La gestion d'une telle situation de crise nécessite une structure et des règles particulières afin de cerner rapidement le potentiel de perturbation pour entreprendre les actions appropriées dans le but de protéger la vie, l'environnement, les biens et la réputation de l'Université.

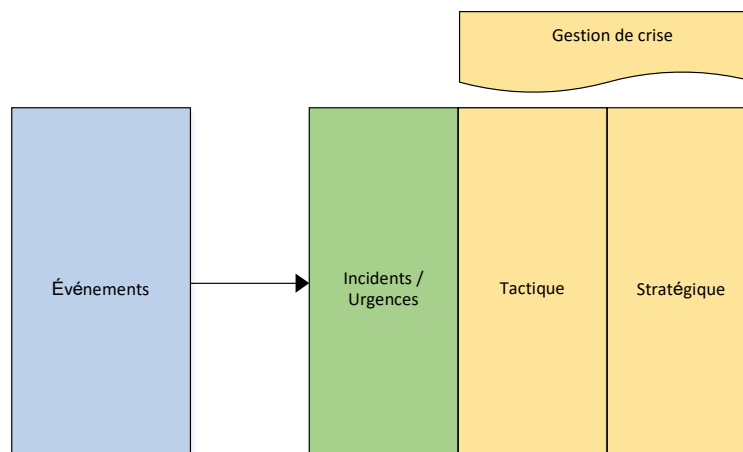


Figure 1: Événement menant à une crise

* Dans cette directive, les termes masculins sont employés dans le seul but d'alléger le texte. Les termes commençant par une lettre majuscule employés dans la présente Procédure ont le sens qui leur est attribué dans les définitions (art. 2).

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 3 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

1. OBJECTIFS

La présente directive poursuit notamment les objectifs suivants :

- Établir les orientations de la Direction de l'Université en matière de gouvernance en situation de gestion de crise;
- Déterminer les rôles et les responsabilités des différents membres de la structure de gestion de crise;
- Déterminer le processus décisionnel pour la mobilisation desdits membres de la structure de gestion de crise;
- 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;
- Assurer le développement des compétences de gestion de crise des diverses cellules de crise;
- Développer des réflexes de gestion aux situations de crise.

2. DÉFINITIONS

Aux fins de la présente Directive, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par :

Campus : Ensemble des terrains et bâtiments dont l'Université est propriétaire, locataire ou occupante.

Communauté universitaire : Ensemble des employés et des étudiants de l'Université

Direction : La Direction de l'Université fait référence à l'équipe de direction comme indiqué sur le [site web de l'Université de Montréal](#).

Crise: Situation associée à un niveau d'incertitude élevé qui perturbe les principales activités d'une organisation et nécessite une action urgente.

Incident: Situation qui peut être, ou conduire, à une perturbation, une perte ou une crise.

Urgence : Situation découlant d'un imprévu associé à des opérations ou des installations de l'Université de Montréal qui peut mettre en péril la sécurité, l'intégrité physique et/ou psychologique de la Communauté universitaire, qui cause des dommages matériels et qui nécessite une intervention rapide.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 4 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

3. CADRE LÉGAL ET NORMATIF

Diverses lois définissent les grands principes de la gestion de crise. Plusieurs lois, codes, règlements et autres dispositions font partie du cadre légal et normatif. Ainsi, la *Politique institutionnelle relative à la gestion de crise* s'inscrit dans un contexte régi notamment par :

- La *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (L.R.Q., c S-2.1) et ses règlements applicables;
- La *Loi sur la sécurité civile* (L.R.Q., c. S-2.3) et ses règlements applicables;
- La *Loi sur la sécurité incendie* (L.R.Q., c. S-3.4) et ses règlements applicables;
- La *Loi sur le bâtiment* (L.R.Q., c. B-1.1) et ses règlements applicables;
- La *Politique de gestion des risques* (Numéro 10.45) de l'Université de Montréal;
- La *Politique de santé et sécurité en milieu de travail et d'études* (Numéro 10.56) de l'Université de Montréal;
- Règlements municipaux concernant la prévention des incendies dans les diverses localités se trouvant sur les Campus;
- La *Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024*;
- Le *Code national de prévention des incendies* (CNPI).

4. PRINCIPES DIRECTEURS

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

- Assurer la sécurité de la Communauté universitaire;
- Préserver l'intégrité des biens, des infrastructures et de l'environnement de l'Université;
- Assurer la continuité des activités essentielles de l'Université;
- Préserver la réputation de l'Université.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 5 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

5. 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;
- Incertitude quant aux causes et aux impacts;
- Perte de contrôle, réelle ou perçue, suite à un événement perturbateur.

6. GESTION D'UNE CRISE

6.1 Phases d'une crise

a) Phase 1 : Gestion des risques

La première phase de la gestion d'une crise est celle de la gestion du risque. Elle consiste principalement en une vigie 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. À cette phase, la crise n'a pas encore eu lieu. Cette gestion des risques est notamment faite par les différentes politiques de gestion des risques en place à l'Université de Montréal.

b) Phase 2 : Gestion de la crise et rétablissement

La seconde phase du processus de gestion d'une crise est la gestion de la situation de crise en soi. Dans l'éventualité où un incident porteur de crises survient, la structure de gestion de crise entre en fonction. Son objectif principal est de sortir de cette phase de crise le plus rapidement possible. La rapidité, l'efficacité et l'efficience avec lesquelles nous passons à la phase 2 de la gestion de crise sont critiques afin de limiter et minimiser les impacts négatifs.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 6 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

c) Phase 3 : Débriefage et bilan

La troisième phase du processus de gestion de crise, une fois l'ensemble des impacts de la crise maîtrisée, est celle des rétroactions ainsi que du bilan d'amélioration. Durant cette étape, il est primordial de faire un bilan complet des événements qui ont conduit à ladite crise, une évaluation approfondie de la gestion de la crise en soi ainsi que l'efficacité de la structure de gestion de crise.

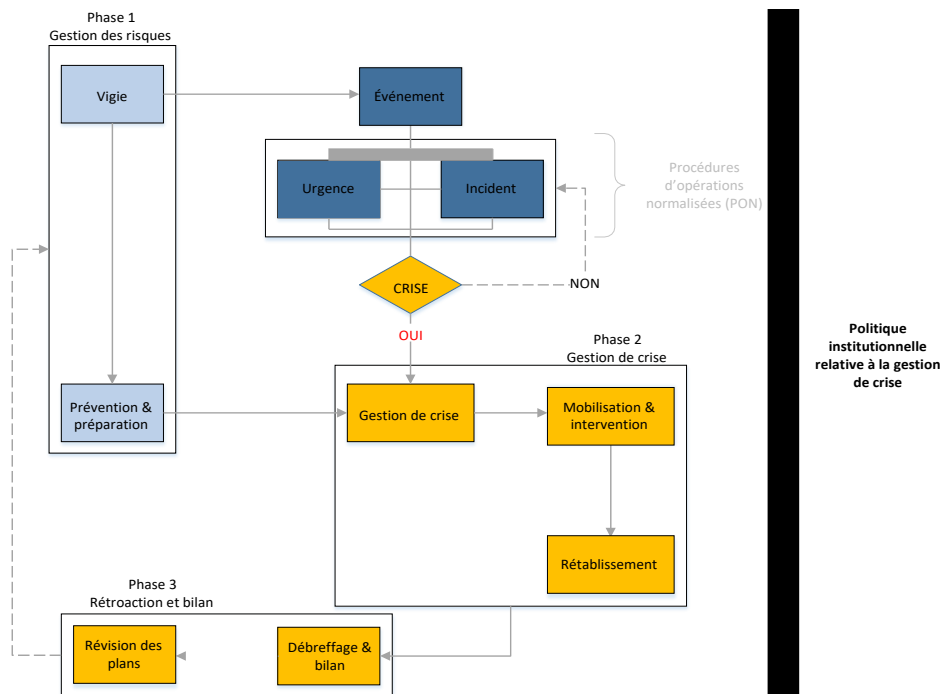


Figure 2: Phase d'une gestion de crise abrégé

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 7 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

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

- La capacité de la structure de gestion face aux incidents et/ou urgences porteurs de crises à détecter les divers profils de risque ;
- La mobilisation rapide et adaptée de la structure de gestion (complète ou partielle, stratégique ou tactique, etc.) ;
- La capacité à obtenir de l'information fiable, précise et à jour sur la situation en cours, ses impacts et les perceptions qu'en ont les parties prenantes
- Un plan de communication efficace et adapté ;
- Des réponses aux incidents/urgences, selon une politique, des procédures et directives préalablement déterminées ;
- Un leadership fort des cellules de crise.

6.2 Structure et composition de la structure de gestion de crise

Dans un contexte ou une urgence ou un incident, planifié ou imprévu, ayant le potentiel de réduire la capacité à accomplir les principes directeurs de cette politique, la structure de gestion de crise de l'Université vise à répondre notamment aux besoins suivants :

- Identifier et mobiliser rapidement les ressources nécessaires à la gestion de la crise ;
- Isoler la gestion de la crise des activités courantes de l'Université afin d'assurer le maintien des activités essentielles ;
- Maximiser la qualité et l'efficacité des interventions en réponse à la crise ;
- Assurer un lien étroit et d'interopérabilité avec les partenaires internes et externes impliqués dans la crise.

Pour ce faire, la structure 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 stratégiques et tactiques 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.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 8 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

6.2.1 Cellule stratégique

La cellule stratégique assure la conduite stratégique de la gestion de la crise. Elle représente le plus haut niveau décisionnel en gestion de crise. Elle émet les orientations stratégiques de l'Université. L'activation de cette cellule est faite au besoin, lors de situations nécessitant une coordination des décisions stratégiques. Elle élabore et coordonne la mise en œuvre des stratégies de gestion de crise, incluant la coordination avec les parties prenantes et la supervision des communications. Elle émet les alignements stratégiques et principes directeurs en lien avec l'événement.

Le Vice-recteur responsable de l'administration ou son délégué, parmi les membres permanents, est le responsable de la cellule stratégique lors du déclenchement de la crise.

La cellule stratégique est composée des membres suivants :

- Le vice-recteur responsable de l'administration (Président);
- Le vice-recteur responsable des études;
- Le directeur général du Bureau des communications et des relations publiques;
- Le directeur de la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS);
- Le directeur du Cabinet du recteur.

Lorsque la situation le requiert, l'une ou plusieurs des personnes suivantes se joignent à la cellule stratégique :

- Le recteur;
- Le vice-recteur responsable de la recherche;
- Le vice-recteur responsable des ressources Humaines ;
- Le vice-recteur responsable de l'international.

Chaque membre doit identifier son remplaçant.

Des membres ad hoc seront ajoutés selon la nature des crises. Lorsque le recteur participe à cette cellule, il préside cette dernière.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 9 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

6.2.2 Cellule tactique

La cellule tactique assure la conduite tactique de la gestion de crise. Ses membres sont en lien avec les intervenants externes impliqués dans la réponse aux incidents et aux urgences, et les intervenants internes. Cette cellule est responsable de coordonner et d'opérationnaliser la stratégie élaborée par la cellule de crise stratégique.

La cellule tactique est également en lien direct et constant avec le niveau opérationnel afin d'être au fait des actions prises au niveau opérationnel de la gestion de crise et de l'état de situation sur le terrain. La cellule tactique définit les objectifs et planifie les actions en fonction de la capacité de réponse à la crise. Afin d'être en mesure d'avoir l'information sur ce qui se passe, les impacts et les perceptions, elle possède la capacité à aller chercher l'information pertinente et à jour. Cette captation d'information provient des agents de la DPS, des équipes académiques, des services, des médias sociaux, etc.

Le Directeur de la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) ou son délégué s'assure de la gestion de la cellule tactique ainsi que de la liaison auprès de la cellule stratégique.

La cellule est composée des membres suivants :

- Le directeur de la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) (Président);
- Le directeur responsable des communications institutionnelles du Bureau des communications et des relations publiques;
- Le vice-recteur adjoint responsable des études;
- Le vice-recteur adjoint à l'administration;
- Le directeur général de la Direction des ressources humaines;
- Personne déléguée par le directeur de la Division des affaires juridiques;
- Le chef de section mesures d'urgence et prévention incendie de la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS).

Chaque membre doit identifier son remplaçant.

Des membres ad hoc seront ajoutés selon les natures des crises.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 10 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

La nomination des personnes clés pour les cellules stratégiques et/ou tactiques passe donc par la compréhension des rôles et des responsabilités de chacune des composantes de la cellule pour bien identifier les individus en faisant partie.

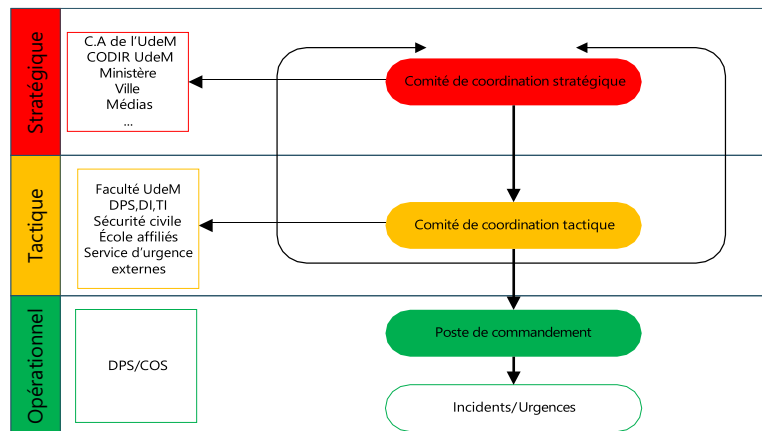


Figure 3 : Structure de la gestion de crise

6.3 Rôle de la structure de gestion de crise

Lors de toute situation de crise, la mise en place de cette structure temporaire de gestion de crise détient un pouvoir d'intervention accru par rapport à la structure administrative et décisionnelle habituellement en place afin de pouvoir agir rapidement, de réduire au maximum les impacts de la situation et de permettre un rétablissement rapide. De plus, la mise en place d'une telle structure permet de scinder la gestion normale des activités de l'organisation de la gestion de crise.

La structure de gestion de crise doit donc assumer divers rôles en temps de crise tels que :

- Confirmer et déclarer la situation de crise ;
- Veiller à la poursuite des activités de l'Université ;
- Décider de l'arrêt partiel ou complet des activités de l'organisation ;
- Donner l'ordre de confinement partiel ou complet selon la situation ;
- Assurer une constante liaison avec les parties prenantes, les organisations et les services externes à l'organisation ;

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 11 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

- Valider les messages qui seront contenus dans les communications internes et externes ;
- Autoriser les ressources financières nécessaires ;
- Présenter les demandes d'aides officielles aux organismes externes habilités ;
- Assurer avec les ressources des différentes unités concernées le retour à la normale ;
- Apporter un appui adéquat aux victimes s'il y a lieu;
- Confirmer le rétablissement de la crise et le retour à la normale.

7. ORGANISATION DU CENTRE DE GESTION DE CRISE

7.1 Mobilisation et coordination des membres de la structure de gestion de crise

Le vice-recteur responsable de l'administration est responsable de la mobilisation et de la coordination de la cellule stratégique.

Le directeur de la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) ou son délégué est responsable de la mobilisation et de la coordination de la cellule tactique.

La Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) avise le directeur du Cabinet du recteur et le responsable de la cellule stratégique lors d'une mobilisation de la cellule tactique.

La Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) offre le support logistique et technologique pour la mobilisation des cellules tactiques et/ou stratégiques et la mise en place de l'environnement nécessaire à la gestion de la crise afin de minimiser le temps de réaction lors de cette crise.

7.2 Registre des incidents

Tout au long de l'activation des cellules de crise, autant stratégiques que tactiques, un registre des opérations et/ou incidents doit être tenu rigoureusement pour consigner toutes les décisions, demandes, actions et informations importantes en précisant le nom du demandeur ou l'origine de l'information, le destinataire, la date et l'heure ainsi que le délai s'il y a lieu.

La supervision du registre incombe à la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS). Une tenue rigoureuse d'un registre facilitera la rédaction d'un bilan post-événement.

ADMINISTRATION

Numéro : 10.64

Page 12 de 12

DIRECTIVE INSTITUTIONNELLE
RELATIVE À LA GESTION DE CRISE

Adoption

Date :
2021-09-07

Délibération :
CODIR_2021_005

Modifications

Date :

Délibération :

Article(s) :

7.3 Gestion documentaire

Au moment jugé opportun par les responsables des cellules, le registre ainsi que l'ensemble des documents pertinents à la gestion de l'incident, de la mesure d'urgence ou de la crise doivent être remis par les membres des différentes sections et cellules à la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) afin de pouvoir s'y référer facilement lors de la reddition de compte.

8. FORMATION

Un exercice de simulation est tenu annuellement pour les membres réguliers et ad hoc des cellules de coordination stratégique et tactique. Cette formation est préparée et donnée par la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS) selon un calendrier prédéfini.

9. RESPONSABILITÉ ET MISE À JOUR

L'application de cette directive relève du Vice-recteur responsable de l'administration ou son délégué en son absence. Il lui appartient, en collaboration avec la Direction de la prévention et de la sécurité (DPS), d'évaluer le besoin et d'établir les moyens nécessaires à l'application de la Directive institutionnelle relative à la gestion de crise. La Directive est évaluée et révisée au besoin et au minimum tous les trois (3) ans à partir de sa date d'adoption.

10. ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente Directive et toutes modifications de celle-ci entrent en vigueur dès qu'elles sont approuvées par la direction de l'université.