

Une image contenant Police, logo, Graphique, texte

Description générée automatiquement

**Guide du**

**modèle de plan de rétablissement**

Version du 13 janvier 2021



**Table des matières**

[**Introduction** 3](#_Toc37875596)

[**1.** **Liste de vérification de rétablissement** 6](#_Toc37875597)

[**1.1 Élaboration et adoption d’un plan de rétablissement et préparation au rétablissement** 6](#_Toc37875598)

[**2.** **Modèle d’organigramme de l’OMSC intégrant le rétablissement** 9](#_Toc37875599)

[**2.1 Structure et modalités d’organisation du rétablissement à l’échelle municipale** 10](#_Toc37875600)

[**3.** **Identification des objectifs du plan de rétablissement** 12](#_Toc37875601)

[**4.** **Plan opérationnel** 14](#_Toc37875602)

[**4.1** **Enjeux sociaux du rétablissement** 15](#_Toc37875603)

[**4.2** **Enjeu physique du rétablissement** 18](#_Toc37875604)

[**4.3** **Enjeu économique du rétablissement** 19](#_Toc37875605)

[**4.4** **Enjeu environnemental du rétablissement** 20](#_Toc37875606)

[**4.5** **Enjeux transversaux du rétablissement** 21](#_Toc37875607)

[**Annexe — Profil de compétences** 27](#_Toc37875608)

**Introduction**

**Contexte**

Dans le cadre du [Plan d’action en matière de sécurité civile relatif aux inondations](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-civile/publications-et-statistiques/plan-action.html) (2018), le ministère de la Sécurité publique du Québec (MSP) a confié à l’Association de sécurité civile du Québec (ASCQ) la réalisation de la mesure Nº 22 qui vise à répertorier, à documenter et à diffuser les bonnes pratiques municipales en matière de sécurité civile ([Gouvernement du Québec, 2018](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-civile/publications-et-statistiques/plan-action.html)).

Puisque la phase de rétablissement est méconnue et que peu d’outils existent pour la mettre en œuvre, l’ASCQ a décidé de démarrer son mandat par celle-ci et, pour ce faire, il s’est associé au Cité-ID LivingLab — Gouvernance de la résilience urbaine de l’ENAP (Cité-ID). C’est dans ce contexte que le Cité-ID LivingLab a proposé à l’ASCQ une démarche de recherche-action conduite en mode living lab caractérisée par une approche interactive entre chercheurs (Cité-ID) et praticiens (membres de l’ASCQ et autres intervenants en sécurité civile) avec la réalisation d’ateliers d’échange et de prototypage. Près de deux cents praticiens issus du domaine de la sécurité civile ont participé à cette démarche de recherche-action en 2019 lors d’ateliers tenus à Repentigny, Rimouski et Québec.

Cette démarche vise la production d’outils pratiques sur le rétablissement pour les praticiens. L’un des quatre outils développés est le [modèle de plan de rétablissement](http://cite-id.com/documents/mod%C3%A8le-de-plan-de-r%C3%A9tablissement-d%C3%A9velopp%C3%A9-par-le-cit%C3%A9-id-et-lascq-en-partenariat-avec-le-msp/planderetablissement-20200210-ascq.docx). Le présent guide constitue un outil complémentaire à celui-ci. Il vise à le clarifier et à soutenir son adaptation à la réalité locale par les acteurs municipaux de la sécurité civile. Ce guide se veut une base de réflexion sur les conditions favorables qui facilitent un rétablissement efficace réduisant à terme les risques d’une municipalité. Enfin, il cherche à simplifier le travail d’identification des parties prenantes appelées à soutenir et à opérationnaliser le processus de rétablissement.

**Comment lire le guide ?**

Ce document se veut un guide à l’intention des municipalités afin qu’elles puissent adapter, à leur contexte, le [modèle de plan de rétablissement](http://cite-id.com/documents/mod%C3%A8le-de-plan-de-r%C3%A9tablissement-d%C3%A9velopp%C3%A9-par-le-cit%C3%A9-id-et-lascq-en-partenariat-avec-le-msp/planderetablissement-20200210-ascq.docx). Ce guide a été conçu à partir d’échanges d’ateliers de prototypages, des plans de rétablissement existant à l’échelle municipale ainsi que des écrits scientifiques sur la gestion du rétablissement.

Outre l’introduction et la présentation de l’approche globale de la phase de rétablissement, ce guide comprend les mêmes sections que le modèle de plan de rétablissement : la [liste de vérification de rétablissement](file:///C:\Users\jmnormandin\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\planderetablissement-20200210-ascq-.docx), le [modèle d’organigramme de l’organisation municipale de la sécurité civile (OMSC) intégrant le rétablissement](file:///C:\Users\jmnormandin\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\planderetablissement-20200210-ascq-.docx), [l’identification des objectifs du plan de rétablissement](file:///C:\Users\jmnormandin\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\planderetablissement-20200210-ascq-.docx) et le [plan opérationnel](file:///C:\Users\jmnormandin\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\planderetablissement-20200210-ascq-.docx). À chacune des sections, des consignes sont présentées indiquant comment remplir le modèle de plan de rétablissement afin que vous puissiez l’utiliser dans votre municipalité et des informations supplémentaires sont présentées.

Enfin, ce guide présente en annexe deux documents de sur les profils de compétences identifiant les types de compétences dont devraient faire preuve le coordonnateur du rétablissement ainsi que tous les employés qui seront sollicités pour travailler lors du rétablissement. Ces documents peuvent servir à recruter et former le personnel pour le rétablissement.

**Approche globale du rétablissement**

**Qu’est-ce que le rétablissement ?**

Le rétablissement se définit comme « l’ensemble des décisions et des actions prises à la suite d’un sinistre pour restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité et réduire les risques » ([Gouvernement du Québec, 2008](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/approche_principes/approche_principes.pdf)). Cette perspective repose sur la représentation de la sécurité civile comme une responsabilité partagée ([Gouvernement du Québec, 2008](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/approche_principes/approche_principes.pdf)). Il s’agit d’un « processus de restauration, de reconstruction et de remodelage de l’environnement physique, social, économique et naturel par une planification pré-évènement et les actions posées post-évènement » [traduction libre] ([Smith et Wenger, 2007 : 237](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-32353-4_14)).

Ces deux définitions démontrent qu’il s’agit d’une phase multifacette devant mobiliser de nombreuses organisations publiques et privées pour gérer plusieurs enjeux comme la santé des individus, la reconstruction d’infrastructures, le rétablissement économique, la réduction des risques futurs et l’apprentissage dans une perspective de « Mieux reconstruire » (Build back better), etc. Le rétablissement sollicite également des enjeux transversaux tels que l’aide financière et les affaires juridiques, la communication et la gestion des ressources humaines.

**Pourquoi une planification du rétablissement est-elle nécessaire ?**

L’élaboration d’un plan de rétablissement permet la planification de ses grands enjeux, notamment comment assurer la santé physique et le soutien psychosocial, l’hébergement et la réponse aux besoins essentiels des personnes sinistrées, le rétablissement physique et les systèmes essentiels ainsi que le rétablissement environnemental. Cette planification est souvent négligée dans la préparation aux sinistres ainsi que dans l’élaboration des plans de continuité des activités ([Rubin, 2009](https://www.degruyter.com/view/j/jhsem.2009.6.1/jhsem.2009.6.1.1616/jhsem.2009.6.1.1616.xml); [Gouvernement du Québec, 2018](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-civile/publications-et-statistiques/plan-action.html)). Pourtant, sans cette planification préalable, la gestion de ces situations peut s’avérer laborieuse. Des lacunes à ce sujet peuvent retarder le retour à la normale et accroître les conséquences des sinistres ([Gouvernement du Québec, 2014 : 74](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/politique_2014-2024/politique_securite_civile_2014-2024.pdf)). En résumé, l’élaboration d’un plan de rétablissement permet de formaliser sa planification en identifiant les étapes à suivre et les enjeux à considérer. Une telle planification s’intègre à la démarche de préparation du Plan de sécurité civile des municipalités.

**Quelle est la différence entre la phase d’intervention et la phase de rétablissement ?**

Pour certains, le rétablissement est une étape qui s’entame dès le début de l’intervention. Pour d’autres, il s’enclenche seulement à la fin de la phase de l’intervention. Sur la base de la démarche réalisée au Québec avec l’ASCQ et des écrits scientifiques, il est fortement recommandé de démarrer la phase de rétablissement dès le début du sinistre. Il faut également considérer que la nature du sinistre (ex. : inondations, accidents de matières dangereuses, tornades, crise sanitaire) influencera la durée du processus de rétablissement, les services concernés par les implications de cette phase ainsi que les types d’enjeux à gérer.

L’intervention est « un ensemble de mesures prises immédiatement avant, pendant ou après un sinistre dans le but de protéger les personnes, assurer leurs besoins essentiels et sauvegarder les biens et l’environnement » ([Gouvernement du Québec, 2008](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/approche_principes/approche_principes.pdf) : 34), alors que la phase de rétablissement correspond à un « ensemble de décisions et d’actions prises à la suite d’un sinistre pour restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité et réduire les risques » ([Gouvernement du Québec, 2008](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/approche_principes/approche_principes.pdf) : 36). Le rétablissement peut s’étendre sur plusieurs mois et années. Toutefois, la mobilisation des ressources pour le rétablissement sera plus importante dans les semaines et mois suivant le sinistre. Le rétablissement peut s’achever à différents moments selon les services mobilisés (ex. : service de police, service d’urbanisme, secteur de la santé).

**Que signifie « Mieux reconstruire » (Build back better) et comment s’imbrique cette notion dans la phase de rétablissement ?**

La notion de « Mieux reconstruire » (Build back better) est utilisée afin de souligner que la phase de rétablissement doit être considérée comme une occasion à saisir pour améliorer les conditions sociales, physiques, économiques et environnementales prévalant avant un sinistre ([Mannakkara et coll., 2014](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/disa.12041)). Cette notion promeut aussi le développement de la résilience en identifiant des leçons apprises et les améliorations à apporter au sein de l’organisation et en collaboration avec les partenaires. Le gouvernement du Québec adopte une approche similaire en soulignant que le rétablissement devrait permettre de réduire les risques. C’est pourquoi il est essentiel d’inclure l’approche du « Mieux reconstruire » (Build back better) dans la planification du rétablissement.

**Comment interagir avec les sinistrés et autres personnes ?**

Tout désastre doit être vu comme un continuum ou une série d’évènements stressants ou traumatisants s’additionnent pour les sinistrés ([Maltais, 2019](https://www.ascq.org/wp-content/uploads/2020/01/presentation-webinairefevrier-2020-pptx.pdf)). Tous les employés de la municipalité intervenant directement ou indirectement en matière de rétablissement doivent donc se préoccuper de leurs impacts sur les sinistrés. Cela doit se traduire par des aptitudes, des gestes et des actions posés par les premiers envers les seconds dans une logique d’empathie, de bienveillance, d’ouverture et de patience.

La notion de « sinistrés » peut également s’appliquer au personnel œuvrant à l’intérieur même de la structure municipale. En ce sens, les conséquences liées à un rétablissement à long terme peuvent lourdement impacter les employés qui doivent conjuguer avec des adaptations (ex. télétravail) pouvant impacter leur santé mentale (ex. épuisement professionnel).

Figure 1 : Attitudes à adopter pour tous les employés intervenants lors du rétablissement

Source : Cité-ID LivingLab

1. **Liste de vérification de rétablissement**

Le modèle du plan de rétablissement présente une liste de vérification énumérant un ensemble d’actions à réaliser regroupées sous trois phases (section 1 du [modèle du plan de rétablissement](http://cite-id.com/documents/mod%C3%A8le-de-plan-de-r%C3%A9tablissement-d%C3%A9velopp%C3%A9-par-le-cit%C3%A9-id-et-lascq-en-partenariat-avec-le-msp/planderetablissement-20200210-ascq.docx)) :

* La phase « **Quoi faire avant** » identifie les actions à réaliser pour assurer la compréhension de la dimension du rétablissement et susciter l’adhésion de tous les acteurs afin de permettre une planification générale du rétablissement dans une perspective « tous risques ».
* La phase « **Adaptation du plan de rétablissement** » identifie les actions à réaliser pour adapter le plan de rétablissement à un risque de sinistre connu (ex. inondation), et ce, avant un évènement, ou encore, à adapter celui-ci pour faire face à un sinistre réel ou imminent.
* La phase «**Mise en œuvre du plan de rétablissement**» identifie les actions à réaliser pour activer le plan de rétablissement en fonction du sinistre.

Afin de mettre en contexte la liste de vérification du modèle de plan de rétablissement, cette section présente de façon plus approfondie certaines étapes à réaliser lors de la préparation et de la mise en œuvre. Finalement, il est important de rappeler qu’une forme de transversalité peut s’opérer entre les phases (ex. phase d’intervention et celle du rétablissement) ce qui nécessite une planification prenant en compte la possibilité d’un retour à une phase subséquente.

**1.1 Élaboration et adoption d’un plan de rétablissement et préparation au rétablissement**

Dans cette section, nous expliquons de façon plus précise les différents processus pertinents à mettre en place lors de la phase de préparation qui est prévue à l’étape du « **Quoi faire avant**» de la liste de vérification de rétablissement (section 1 du [modèle du plan de rétablissement](http://cite-id.com/documents/mod%C3%A8le-de-plan-de-r%C3%A9tablissement-d%C3%A9velopp%C3%A9-par-le-cit%C3%A9-id-et-lascq-en-partenariat-avec-le-msp/planderetablissement-20200210-ascq.docx)). Ce travail de préparation soutiendra, par la suite, le travail d’adaptation du plan de rétablissement et de mise en œuvre.

**1.1.1 « Quoi faire avant » : Processus d’élaboration et d’adoption du plan intégré à la procédure du plan de sécurité civile**

La préparation au rétablissement repose sur un processus de concertation avec les acteurs du rétablissement pour l’élaboration et l’adoption du plan de rétablissement. Ce processus s’inscrit **en complément avec la planification générale de la sécurité civile de la municipalité** tel que le prévoit l’article 194 de la [Loi sur la sécurité civile](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-2.3). Celui-ci consigne, au minimum, les mesures établies conformément aux dispositions du [Règlement sur les procédures d’alerte et de mobilisation et les moyens de secours minimaux pour protéger la sécurité des personnes et des biens en cas de sinistre](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/reference_application_reglement.pdf) ([Gouvernement du Québec, 2018](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/guide_reponse_sinistres_2018-07-19.pdf)). Ainsi, le plan de rétablissement devrait s’intégrer au plan de sécurité civile de la municipalité.

La première étape dans l’élaboration du plan consiste à comprendre et à maîtriser les concepts du rétablissement. Pour ce faire, vous pouvez vous référer aux définitions présentées dans la section [Approche globale du rétablissement](#Définitions) de ce guide ainsi que la section 6 – *Le maintien des services essentiels et le rétablissement à la suite d’un sinistre* du document [Préparer la réponse aux sinistres](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/guide_reponse_sinistres_2018-07-19.pdf) du ministère de la Sécurité publique.

Par la suite, il s’avère souvent nécessaire de convaincre les autorités de l’intérêt de préparer le rétablissement afin de pouvoir dédier du temps à ce mandat. Ceci commence généralement par l’obtention d’un mandat par la direction de la municipalité (élus, DG). Pour ce faire, les évènements se déroulant dans d’autres pays ou encore les études sur les impacts des sinistres peuvent s’avérer utiles. De plus, un mandat d’élaboration d’un plan de rétablissement s’obtient plus facilement lorsqu’un sinistre majeur frappe le Québec. Enfin, il est possible de sensibiliser les autorités aux défis particuliers du rétablissement et au rôle de la municipalité en la matière. La réalisation de formations sur le rétablissement constitue un moyen d’informer les autorités de leurs responsabilités en la matière.

La troisième étape consiste à identifier un responsable de la planification du rétablissement. Il peut s’agir de la même personne responsable de la préparation au sinistre. Il est également utile de prévoir que ce responsable puisse agir à titre de coordonnateur du rétablissement lors de la mise en œuvre (voir l’[Annexe sur le profil des compétences du coordonnateur du rétablissement](#Profil_compétences)). Cette personne prend en charge le processus d’élaboration et d’adoption du plan de rétablissement.

Pour ce faire, le responsable de la planification du rétablissement adapte le modèle de plan de rétablissement à sa réalité municipale. Il doit réfléchir aux objectifs généraux et spécifiques du plan ainsi qu’aux missions à mettre en œuvre dans le cadre du plan opérationnel. Ce responsable doit aussi s’assurer que le plan garde une forme évolutive lors du processus de rétablissement en intégrant et/ou retirant certains éléments (ex. tâches, mission) du plan. De plus, il identifie les potentiels responsables de mission afin de les consulter quant aux objectifs généraux, spécifiques et opérationnels ainsi que les services mobilisés par le plan de rétablissement. Le responsable de la planification et les responsables de mission sont appelés à identifier les objectifs du plan de rétablissement et à compléter le plan opérationnel (identifier les objectifs opérationnels, les actions à mettre en place et les cibles). En collaboration avec les responsables de mission, il devrait également consulter les partenaires externes et les citoyens.

Figure 2 : Étapes pour adapter le modèle de plan de rétablissement à votre réalité municipale\*

\* La municipalité peut également se référer et utiliser les procédures établies dans le cadre de l’[élaboration du plan général de sécurité civile](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/guide_reponse_sinistres_2018-07-19.pdf) par le ministère de la Sécurité publique.

Une fois le plan adapté, celui-ci devrait être validé au sein de la municipalité et intégré au plan de sécurité civile de la municipalité.

L’étape subséquente de la préparation consiste à former les employés et les partenaires externes sur le concept de rétablissement pour adopter un langage commun et des bases communes. Pour suivre l’évolution de ce travail, la *Grille d’identification des acteurs et suivi de leur mobilisation* constitue un outil pratique visant à documenter les processus de consultation et de formation des partenaires internes et externes. La municipalité est responsable de mobiliser et de coordonner les acteurs internes (services) et externes (partenaires de la municipalité) pour permettre la réalisation du rétablissement de l’ensemble de la communauté. Également, il est important de rappeler que l’implication des partenaires dans la gestion du rétablissement évolue et que la planification doit tenir compte des ajustements nécessaires. Dans la grille (Tableau1) ci-dessous, vous êtes invités à effectuer un inventaire des acteurs internes et externes à consulter pour l’élaboration du plan de rétablissement et à former à ce sujet. Vous pourrez ensuite effectuer une mise à jour annuelle de cette liste.

Tableau 1 : Grille d’identification des acteurs et suivi de leur mobilisation

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Liste des acteurs | Consultation des responsables de mission et partenaires | | | Formation reçue | | |
| Oui | Non | Si oui, à quelle date ? | Oui | Non | Si oui, à quelle date ? |
| 1 —… |  |  |  |  |  |  |
| 2 —… |  |  |  |  |  |  |
| 3 —… |  |  |  |  |  |  |
| 4 —… |  |  |  |  |  |  |
| 5 —… |  |  |  |  |  |  |
| 6 —… |  |  |  |  |  |  |
| 7 —… |  |  |  |  |  |  |
| 8 —… |  |  |  |  |  |  |
| 9 —… |  |  |  |  |  |  |
| 10 —… |  |  |  |  |  |  |

L’avant-dernière étape de la préparation consiste à s’informer auprès des expertises externes quant aux ressources disponibles pour soutenir la réalisation du plan de rétablissement. Cette étape permettra de mieux réaliser la phase d’adaptation et de mise en œuvre. De plus, elle devrait s’avérer très utile pour les municipalités détenant peu de ressources humaines.

Enfin, la dernière étape repose sur le développement des ententes de partenariat avec les organisations externes et les municipalités voisines. Encore une fois, cette étape vise à mieux identifier les ressources disponibles pour mettre en œuvre le rétablissement dans un contexte de ressources humaines et matérielles limitées. Voici une liste (Tableau 2) des acteurs clés pouvant être impliqués durant la phase de rétablissement.

Tableau 2 : Liste des acteurs potentiels du rétablissement

|  |  |
| --- | --- |
| Acteurs internes à la municipalité   * Direction générale * Coordonnateur municipal de la sécurité civile * Coordonnateur du rétablissement * Responsables de mission * Sécurité incendie * Sécurité des personnes et des biens * Travaux publics ou voirie * Service des communications * Service de l’environnement * Service de l’urbanisme * Service des affaires juridiques * Service de l’évaluation * Service des loisirs | Acteurs externes à la municipalité   * Centre intégré (universitaire) de santé et des services sociaux (CISSS, CIUSSS) * Partenaires du secteur municipal (municipalités partenaires, MRC, association municipale) * Croix-Rouge * Organismes communautaires, dont les organismes locaux d’aide au relogement * Services aux sinistrés * Aide juridique * Représentants citoyens * Représentants d’associations privées ou d’entreprises |

1. **Modèle d’organigramme de l’OMSC intégrant le rétablissement**

Dans cette section, vous êtes invités à **identifier, pour votre municipalité, les acteurs du rétablissement ainsi que leur(s) rôle(s) et leur(s) responsabilité(s)**. Pour ce faire, le modèle de plan de rétablissement présente l’organigramme suivant où vous êtes invité à identifier les personnes responsables de la coordination de chaque enjeu. Dans cette section du guide, nous présentons également une définition des rôles et responsabilités des principaux acteurs du rétablissement.

|  |
| --- |
| **Coordonnateur municipal de la sécurité civile** |
| |  | | --- | |  | |

|  |
| --- |
| **Coordonnateur au rétablissement \*** |
| |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |  | Enjeu : |
| **Santé physique et soutien psychosocial** |  | **Hébergement et réponse aux besoins essentiels des personnes sinistrées** |  | **Rétablissement physique et systèmes essentiels** |  | **Rétablissement socioéconomique** |  | **Rétablissement environnemental** |  | **Réduction des risques et apprentissages** |  | **Aide financière et affaires juridiques** |  | **Communication** |  | **Ressources humaines** |
| Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |  | Nom de la mission responsable |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |

**Légende**

**Bleu** : Enjeu social

**Rose** : Enjeu physique

**Mauve** : Enjeu économique

**Vert** : Enjeu environnemental

**Jaune** : Enjeu transversal

\* Il est primordial que le coordonnateur au rétablissement se coordonne avec le reste de l’OMSC.

**2.1 Structure et modalités d’organisation du rétablissement à l’échelle municipale**

Cette section présente les rôles et les responsabilités des principaux acteurs impliqués dans le processus de rétablissement, et ce, en complémentarité avec l’organigramme de l’OMSC.

Les relations entre ces acteurs forment la gouvernance du rétablissement. Celle-ci correspond à « l’ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques » ([Lacroix, 2012](https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/6390)). Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont « le résultat d’une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués » ([Lacroix & St-Arnaud, 2012 : 26](https://www.usherbrooke.ca/politique-appliquee/fileadmin/sites/flsh/politique/documents/cahiers/Vol4-no3-article2.pdf)).

La gouvernance du rétablissement à l’échelle municipale repose sur l’identification des rôles et des responsabilités de chaque acteur afin de permettre la coordination des ressources et la réalisation d’objectifs communs. Pour ce faire, voici une définition des principaux postes et responsabilités des acteurs municipaux lors du rétablissement.

Tableau 3 : Tableau des acteurs ainsi que des rôles et responsabilités

|  |  |
| --- | --- |
| **Acteurs** | **Rôles et responsabilités** |
| Élus | Ils exercent plusieurs rôles lors du rétablissement. D’abord, ils approuvent les dépenses et les orientations générales (ex. : reconstruction, mesure de réduction des risques, etc.). Contrairement à la phase d’intervention, la loi ne prévoit pas de pouvoirs spéciaux en période de rétablissement. De plus, comme les élus reçoivent fréquemment les demandes des citoyens lors du rétablissement, ils exercent un rôle en matière de communication. Conséquemment, les élus devraient être informés du processus de planification du rétablissement avant un sinistre et de l’évolution de sa mise en œuvre. Parmi les élus, le maire occupe une position particulière en tant que porte-parole de la ville auprès des médias, des décideurs publics et des grands partenaires externes. |
| Direction générale | En fonction des caractéristiques propres à chaque municipalité lors du rétablissement, elle peut jouer un rôle de facilitateur, notamment, en expliquant les enjeux aux élus, en déléguant plus de ressources à l’équipe du rétablissement et en arrimant le processus de celui-ci aux autres processus de gestion municipale. |
| [Coordonnateur municipal de la sécurité civile](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/municipale-sinistres/role_responsabilites_coordonnateur_municipal.pdf) | Désigné par le conseil municipal, il est le responsable du dossier de la sécurité civile sur le territoire et il coordonne l’ensemble des actions menées par la municipalité en la matière. Il voit au développement de la connaissance des risques sur le territoire de même qu’à la mise en œuvre de mesures de prévention et de préparation. La personne désignée est appelée à assurer les liens entre les autorités municipales, les membres du comité municipal de sécurité civile, les membres de l’OMSC, les ressources municipales concernées et les organismes de secours. Conformément au plan de sécurité civile, elle veille à la concertation de leurs actions. Dans certaines municipalités, quand les ressources le permettent, le coordonnateur municipal de la sécurité civile est une responsabilité distincte du poste de coordonnateur du rétablissement. |
| Coordonnateur du rétablissement | Il s’agit de la personne responsable de la coordination du rétablissement pouvant être nommée par le coordinateur municipal de la sécurité civile. Idéalement, il s’agit d’une personne différente de celle responsable de l’intervention. Lors de la phase de préparation, elle veille à l’élaboration et à l’adoption du plan de rétablissement. Après le sinistre, elle coordonne les acteurs afin d’atteindre les objectifs généraux et spécifiques du plan de rétablissement. Elle est en lien avec le coordonnateur de l’intervention, car les décisions prises durant le sinistre influencent le rétablissement. |
| Responsables de mission | Lors de la planification du rétablissement, les responsables de mission sont chargés d’identifier les ressources internes et externes nécessaires afin d’atteindre les objectifs opérationnels (voir section 7 – Plan opérationnel). Ils contribuent, en fonction de leur enjeu désigné, à la mise en œuvre des actions du plan opérationnel ([Gouvernement du Québec, 2018](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/municipale-sinistres/role_responsable_mission.pdf)). Ils doivent également tisser des liens avec les partenaires externes exerçant des rôles et des responsabilités complémentaires à leur mandat. Après un sinistre, les responsables de mission doivent mettre en œuvre et ajuster les objectifs opérationnels en collaboration avec le coordonnateur du rétablissement. Ils coordonnent les membres de leur équipe de rétablissement et ils sont fréquemment en contact avec leurs partenaires externes. Ils collaborent au retour d’expérience en participant et en proposant des pistes d’amélioration au plan de rétablissement (voir section 8 – Processus d’apprentissage lors de la phase de rétablissement). Dans le cas de grandes villes, les responsables de mission sont généralement des employés municipaux relevant de directions différentes. Dans le cas de petites municipalités, il est recommandé d’identifier des responsables parmi les employés municipaux et de confier des actions à des partenaires externes tout en coordonnant avec eux la réalisation du plan. |
| Autorités publiques et partenaires | Afin d’assurer le rétablissement de l’ensemble de la communauté, plusieurs enjeux doivent être coordonnés avec des organisations externes comme les autres autorités publiques (ex. : municipalités voisines, MRC, directions régionales des ministères concernés, établissements de santé, etc.) et des partenaires privés (ex. : organismes communautaires et entreprises). Selon le contexte, cette coordination peut être réalisée par les élus, la direction générale, le coordonnateur de la sécurité civile, le coordinateur au rétablissement et les responsables de mission. |

1. **Identification des objectifs du plan de rétablissement**

Dans cette section, vous devez identifier les objectifs de votre municipalité en matière de rétablissement. Ces objectifs doivent être réfléchis avant un sinistre afin d’orienter la planification et la mise en œuvre du rétablissement. Vous pouvez réfléchir à ces objectifs selon l’une ou l’autre des approches suivantes : une approche générale « [tous risques](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/soutien_partenaires/guide_reponse_sinistres_2018-07-19.pdf) » ou une approche adaptée se rapportant à un risque ou à un sinistre spécifique (ex. : inondations). Dans tous les cas, lorsqu’un sinistre survient, il est important de réviser les objectifs afin de les adapter en fonction de la liste de vérification « Adaptation du plan de rétablissement » disponible dans le Modèle du plan de rétablissement.

Dans cette section, vous êtes invités à identifier les objectifs généraux et spécifiques de votre plan de rétablissement, et ce, à court, moyen et long terme. Les objectifs généraux correspondent aux grandes finalités poursuivies par les municipalités lors de la phase de rétablissement. Pour leur part, les objectifs spécifiques précisent chacune d’elles en identifiant des facettes à considérer. Pour préparer votre plan de rétablissement, vous êtes invités à discuter, préciser et bonifier ces objectifs. Rappelons que ceux présentés ci-dessous sont tirés de la démarche sur le rétablissement initiée par l’ASCQ, en collaboration avec Cité-ID LivingLab de l’ENAP, et des écrits scientifiques.

Tableau 4 : Définitions des principales composantes du plan opérationnel de rétablissement

|  |  |
| --- | --- |
| **Principales composantes du plan opérationnel** | **Définitions** |
| Enjeux du rétablissement | Il s’agit de l’ensemble des sphères interpellées par la restauration des conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité et la réduction des risques. Selon la nature spécifique d’un sinistre, il est possible qu’un enjeu devienne prédominant, et qu’un autre ne se manifeste que très peu. Tout comme dans le cadre de gouvernance, les missions sont divisées entre les enjeux du rétablissement de la communauté et les enjeux transversaux du rétablissement. |
| Objectifs opérationnels | Les objectifs opérationnels sont une déclinaison pratique des objectifs généraux du plan de rétablissement. |

Tableau 5 : Objectifs du rétablissement

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Temporalité** | **Objectifs généraux**  ***(Suggestions)*** | **Objectifs spécifiques**  ***(Suggestions)*** | **Précisions** |
| **Court et**  **moyen terme** | Minimiser l’impact sur les citoyens. | * 1. Activer l’équipe du rétablissement. |  |
| * 1. Rétablir et/ou maintenir la communication auprès des citoyens durant le rétablissement. |  |
| * 1. Obtenir des ressources financières pour les sinistrés. |  |
| * 1. Répondre aux besoins essentiels des sinistrés (hébergement, nourriture, contacts avec leurs proches, etc.). |  |
| * 1. Soutenir le rétablissement des sinistrés (ex. : soutien psychosocial). |  |
| * 1. Assurer la continuité des services aux citoyens. |  |
| * 1. Autre(s) |  |
| Retourner à une forme de normalité.  (Retour à des conditions pré-catastrophe) | 2.1 Rétablir les systèmes essentiels municipaux (service incendie, service d’approvisionnement en eau, services de récupération des déchets et des ordures, etc.). Se coordonner avec les gestionnaires des systèmes essentiels. Prévoir des moyens de substitutions aux services lorsqu’ils ne sont plus accessibles. |  |
| 2.2 Gérer et cordonner les fluctuations en lien avec la continuité des services de la municipalité. |  |
| * 1. Rétablir l’économie locale et en particulier les actifs socio-économiques clés. |  |
| * 1. Autre(s) |  |
| **Long terme** | Mettre en place une perspective de réduction des risques (Mieux *reconstruire —Build back better*). | 3.1 Réduire les risques (probabilités et conséquences) d’un futur sinistre. |  |
| 3.2 Veiller au soutien psychologique des sinistrés |  |
| 3.3 Assurer la gestion des ressources financières, dont les programmes d’aide du ministère de la Sécurité publique. |  |
| * 1. Autre(s) |  |

1. **Plan opérationnel**

Ce plan opérationnel constitue un support au coordonnateur afin de planifier et de préparer le rétablissement préalablement à un sinistre, puis de coordonner le rétablissement par la suite. Le plan est divisé en cinq enjeux (conformément au modèle d’organigramme de l’OMSC intégrant le rétablissement, section 7, chacun renvoyant à une série d’objectifs opérationnels à accomplir. Ces enjeux et objectifs opérationnels ont été établis à la suite des consultations menées auprès des praticiens du rétablissement, de la consultation de plan de rétablissement et sur la base des écrits scientifiques. Le coordonnateur du rétablissement peut fusionner des enjeux ou en créer de nouveaux.

Tableau 6 : Définitions des principales composantes du plan opérationnel de rétablissement

|  |  |
| --- | --- |
| **Principales composantes du plan opérationnel** | **Définitions** |
| Enjeux du rétablissement | Ensemble des sphères interpellées par la restauration des conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité et la réduction des risques. Selon la nature spécifique d’un sinistre, il est possible qu’un enjeu devienne prédominant, et qu’une autre ne se manifeste que très peu. Tout comme dans le cadre de gouvernance, les missions sont divisées entre les enjeux du rétablissement de la communauté et les enjeux transversaux du rétablissement. |
| Objectif opérationnel | Les objectifs opérationnels sont une déclinaison pratique des objectifs généraux du plan de rétablissement. |
| Action | Une action est une opération réalisée dans le but d’activer les différents objectifs opérationnels du plan de rétablissement. Ces actions peuvent se mettre en branle à différents moments durant la phase de rétablissement. |
| Temporalité du plan  [à quel moment ?] | Court et moyen terme : Cette première période s’enclenche pendant ou immédiatement après la phase d’intervention impliquant le centre de coordination de la municipalité. Elle interpelle des objectifs opérationnels de sécurité, de survie et de subsistance. Également, durant cette période, le plan de rétablissement se déploie dans le but d’assurer une continuité des services de soutien, de logistique et de relocalisation.  Long terme : Cette période réfère surtout à la complétion des objectifs opérationnels du plan de rétablissement. Cette période permet également d’évaluation la réduction des risques des systèmes. |

**Comment remplir cette section ?**

1. Ajuster la liste des objectifs opérationnels à réaliser en fonction de votre réalité, du sinistre et du niveau de service que souhaite offrir votre municipalité [ajuster la définition de l’enjeu en conséquence].
2. Inscrire les principales actions à mettre en œuvre afin d’atteindre chaque objectif.
3. Déterminer des cibles pour chacune des actions [si requis].
4. Identifier le responsable de l’action ainsi que ses collaborateurs. Ceux-ci peuvent être des employés de la municipalité et des collaborateurs externes [ex. : CISSS/CIUSSS].
5. Pour chacune des actions, identifier si celle-ci doit être réalisée à court et moyen ou à long terme.
6. Dans la colonne « commentaires », inscrire les informations supplémentaires nécessaires.

### **Enjeux sociaux du rétablissement**

**4.1.1 Santé physique et soutien psychosocial**

**Brève définition :** Mettre en place des mesures d’accompagnement pour les sinistrés et les employés afin de soutenir leur bien-être physique et psychologique.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Offrir les soins aux victimes et aux proches. | * Ex. : Coordonner l’offre de soins aux victimes et aux proches avec les établissements de santé. * Ex. : Aider à la diffusion de l’information sur les soins de santé offerts aux victimes et aux proches par les établissements de santé (coordination avec l’enjeu communication). | Ex. : Aucun dossier de suivi médical ouvert |  |  |  |  |  |
| Ajuster les services en santé et services sociaux pour les sinistrés. | * Ex. : Communiquer aux établissements de santé les besoins identifiés par l’OMSC et l’équipe du rétablissement. |  | * CISSS ou CIUSSS |  |  |  |  |
| Offrir du soutien psychologique. |  |  |  |  |  |  |  |
| Déployer le PAE auprès des employés. | * Ex. : Réaliser une planification des besoins nécessaires pour répondre aux enjeux liés au personnel (ex. épuisement professionnel). * Effectuer une rétraction fréquente et étroite auprès des employés concernant leur état de santé mentale. |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez |  |  |  |  |  |  |  |

**4.1.2 Hébergement et réponse aux besoins essentiels des personnes sinistrées**

**Brève définition :** S’assurer de la relocalisation temporaire ou permanente des sinistrés et agir comme facilitateur avec les différents organismes pouvant aider à répondre à leurs besoins essentiels.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Relocaliser temporairement les sinistrés. |  |  |  |  |  |  |  |
| Assurer la sécurité des lieux après le sinistre. |  |  |  |  |  |  |  |
| Relocaliser certains sinistrés de manière permanente. |  |  |  |  |  |  |  |
| Gérer la distribution d’aide et des dons via les organismes. |  |  |  | Organisme communautaire (ex. Croix-Rouge) |  |  |  |
| Autre(s), précisez |  |  |  |  |  |  |  |

### **Enjeu physique du rétablissement**

**Systèmes essentiels et rétablissement physique**

**Brève définition :** Pour les services municipaux, rétablir un niveau de service suffisant pour répondre aux besoins des citoyens et des organisations. Quant aux systèmes essentiels gérés par des organisations externes, soutenir au mieux leur rétablissement et prévoir des moyens de substitution pour répondre aux besoins des citoyens.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Rétablir le service d’approvisionnement en eau potable |  |  |  |  |  |  |  |
| Rétablir et sécuriser les services (ex. aqueduc, ponts, etc.). |  |  |  |  |  |  |  |
| Gérer la collecte des matières résiduelles. |  |  |  |  |  |  |  |
| Rétablir les services en énergie (mazout, gaz naturel, carburant, électricité). |  |  |  |  |  |  |  |
| Rétablir les télécommunications. |  |  |  |  |  |  |  |
| Rétablir le service de transport. |  |  |  |  |  |  |  |
| Gérer des relations avec les CIUSS/ CUSS. |  |  |  |  |  |  |  |
| Mettre à jour et adapter l’offre de services de la municipalité. | Ex. : Établir un processus d’évaluation sur les services offerts et leur adaptation.  Ex. : Valider les adaptations nécessaires des services avec la direction. |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez |  |  |  |  |  |  |  |

* 1. **Enjeu économique du rétablissement**

**Rétablissement socioéconomique**

**Brève définition :** Soutenir le rétablissement des entreprises et des organismes communautaires du territoire.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Maintenir ou relancer l’activité économique et communautaire au sein de la municipalité. | Ex. : Identifier les besoins des entreprises et des organismes communautaires pour la relance de leurs activités. |  |  |  |  |  |  |
| Maintenir ou relancer l’industrie touristique |  |  |  |  |  |  |  |
| Maintenir la communication avec les entreprises sur les services et programmes de soutien. |  |  |  |  |  |  |  |
| Revitaliser les zones sinistrées dans une perspective de mieux reconstruire(Build back better). |  |  | Coordination avec l’enjeu communication |  |  |  |  |
| Protéger ou restaurer les biens et services culturels. |  |  |  |  |  |  |  |
| Veiller à la mobilité de la population et de la main-d’œuvre. |  |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez. |  |  |  |  |  |  |  |

* 1. **Enjeu environnemental du rétablissement**

**Rétablissement environnemental**

**Brève définition :** Mettre en place les mesures pour assurer le rétablissement des écosystèmes.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Enlever les débris. |  |  |  |  |  |  |  |
| Reconstruire les zones environnementales sinistrées dans une perspective de mieux reconstruire (Build back better). |  |  |  |  |  |  |  |
| Assurer la décontamination des lieux. |  |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez. |  |  |  |  |  |  |  |

* 1. **Enjeux transversaux du rétablissement**

**4.5.1 Communication**

**Brève définition :** Assurer une communication basée sur des principes de sobriété, de constance, de cohérence et de continuité pour la réussite du rétablissement.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Partager et diffuser l’information auprès des partenaires. |  |  |  |  |  |  |  |
| Diffuser les informations aux citoyens. | Ex. : Mettre à jour le site Web.  Ex. : Diffuser les messages liés au rétablissement sur les médias sociaux. |  |  |  |  |  |  |
| Collaborer avec les autres municipalités. |  |  |  |  |  |  |  |
| Collaborer avec les autres partenaires. | Ex. Animer les rencontres de coordination avec les partenaires des CISSS.  Ex. : Former les partenaires dans le but de déléguer. |  |  | **CISSS** |  |  |  |
| Collaborer avec la plus haute autorité de la municipalité. |  |  |  |  |  |  |  |
| Garantir la qualité de l’information. | Ex. : Corriger l’information provenant de rumeur(s). |  |  |  |  |  |  |
| Communiquer avec les médias. |  |  |  |  |  |  |  |
| Communiquer avec les employés. |  |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez. |  |  |  |  |  |  |  |

**4.5.2 Aide financière et affaires juridiques**

**Brève définition :** Être en mesure d’assurer la reddition de compte aux autorités municipales et d’effectuer une réclamation diligente aux autorités provinciales et aux assureurs. Assurer une gestion documentaire de l’ensemble de l’intervention et du rétablissement pour assurer une mémoire organisationnelle, ou en cas de poursuite.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Soutenir l’application du programme d’aide financière aux sinistrés et aux entreprises. |  |  |  | MSP |  |  |  |
| Gérer, collecter et distribuer les dons de subsistance. |  |  |  |  |  |  |  |
| Évaluer et soutenir la possibilité d’un retour à la phase d’intervention. | Ex. Prévoir une réserve budgétaire pour un retour à la phase d’intervention. |  |  |  |  |  |  |
| Soutenir le processus de remboursement assurantiel. |  |  |  |  |  |  |  |
| Comptabiliser les dépenses de l’OMSC. |  |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez. |  |  |  |  |  |  |  |

**4.5.3 Réduction des risques et apprentissages \***

**Brève définition :** Mettre en place un processus pour assurer une réduction des risques face à un prochain sinistre et tirer des apprentissages du rétablissement afin de bonifier son plan.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Évaluer l’aménagement du territoire pour réduire les risques. |  |  |  |  |  |  |  |
| Évaluer les restrictions réglementaires ou moratoires à prévoir. |  |  |  |  |  |  |  |
| Mettre en place progressivement des mécanismes d’apprentissage et de rétroaction sur le rétablissement\* | Ex. : Modifier les processus et l’organigramme établis avec les acteurs du rétablissement.  Ex. : Organiser des séances de *débriefing* ou des groupes de discussion (ex.[*World Café*](http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/)*))* avec les responsables de missions sur les leçons tirées.  Ex. : Élaborer et diffuser un questionnaire de rétroaction pour chaque service ainsi qu’un comité de mise en œuvre des recommandations. |  |  |  |  |  |  |
| Pérenniser des processus innovants au sein de la structure municipale. | Ex. : Entériner des stratégies de télétravail. |  |  |  |  |  |  |
| Autre(s), précisez. |  |  |  |  |  |  |  |

**\* Remarque**

La mise en place d’un processus d’apprentissage participe au développement de la résilience en identifiant des leçons apprises et les améliorations à apporter au sein de l’organisation et en collaboration avec les partenaires. Il est courant de réaliser un processus d’apprentissage sur la phase d’intervention, mais plus rarement sur celle du rétablissement. Pourtant, la réalisation d’un processus d’apprentissage sur la phase de rétablissement est importante pour trois raisons. Premièrement, un processus d’apprentissage permettra d’identifier les problèmes et les enjeux persistants au terme d’une période de rétablissement (ex. après un an). Il sera alors possible d’apporter des améliorations immédiates et dans le futur. Deuxièmement, ce processus permettra de réduire les vulnérabilités face à de prochains sinistres et d’augmenter la capacité de résilience des communautés. Troisièmement, la mise en place du processus facilitera l’atteinte des objectifs généraux à long terme du plan de rétablissement en soutenant le processus de « Mieux reconstruire » (Build back better). De façon générale, un processus d’apprentissage permet de réduire les vulnérabilités organisationnelles et sociales, d’institutionnaliser les innovations en dehors des silos, de construire une histoire commune de l’évènement et d’améliorer le fonctionnement général de l’organisation.

Plusieurs mécanismes d’apprentissage post-sinistres peuvent être adoptés. Nous vous suggérons d’identifier, avant un sinistre, un type de mécanisme et de confier sa réalisation au responsable de mission du cinquième enjeu portant spécifiquement sur la réduction des risques et apprentissage.

Quels sont les types de mécanismes ?

* + Un processus de *Real-Time Evaluation* (pendant le sinistre et le rétablissement) ([Daraint, 2011](https://daraint.org/2011/10/11/2529/ocha-video-pakistan-floods-real-time-evaluation/))
  + Un processus de débreffage opérationnel (après un sinistre)
  + Un retour d’expérience et d’apprentissage organisationnel (modèle REXAO) (après un sinistre) ([Wybo, 2005](https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00614238/))

**4.5.4 Ressources humaines et matérielles**

**Brève définition :** Soutenir et veiller à la santé physique et psychologique des employés. S’assurer de l’approvisionnement et de la gestion des inventaires à la suite du sinistre.

**Nom de la mission responsable :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **Actions** | **Cibles** | **Responsable (s) de l’action** | **Collaborateur (s)** | **Échéancier** | | **Commentaires** |
| **Court et moyen terme**  **Du (date) au (date)** | **Long terme**  **Du (date) au (date)** |
| Éviter l’épuisement du personnel. | Ex. : Identifier les substituts pour le rétablissement.  Ex. : Activer le PAE.  Ex. : Communiquer avec les services offerts par le réseau de la santé **aux employés.** |  | À coordonner avec le responsable des missions *santé* et *communications*. |  |  | |  |
| Veiller activement à la santé psychologique des employés en lien avec le rétablissement à long terme |  |  |  |  |  | |  |
| Planifier et gérer des mesures d’adaptation en lien avec les modes de travail | Ex. : Identifier les ressources matérielles pour le télétravail |  |  |  |  | |  |
| Veiller activement à la santé psychologique des victimes directes et indirectes. |  |  |  |  |  | |  |
| Gérer le processus de démobilisation du rétablissement. |  |  |  |  |  | |  |
| Procéder à un inventaire des ressources matérielles utilisées et s’assurer du réapprovisionnement. |  |  |  |  |  | |  |
| Autre(s), précisez. |  |  |  |  |  | |  |

**Annexe —** **Profil de compétences**

Cette annexe présente le profil des compétences du coordonnateur du rétablissement. Ce profil est utile afin d’identifier un coordonnateur parmi les professionnels de la municipalité ou encore afin de former un coordonnateur du rétablissement.

Le profil de compétences du coordonnateur du rétablissement est différent de celui du coordonnateur de la sécurité civile en intervention, même si parfois il peut s’agir de la même personne.

**Coordonnateur au rétablissement \***

Il s’agit de la personne responsable de la coordination du rétablissement pouvant être nommée par le coordinateur municipal de la sécurité civile. Idéalement, il s’agit d’une personne différente de celle responsable de l’intervention. Lors de la phase de préparation, elle veille à l’élaboration et à l’adoption du plan de rétablissement. Après le sinistre, elle coordonne les acteurs afin d’atteindre les objectifs généraux et spécifiques du plan de rétablissement. E**l**le est en lien avec le coordonnateur de l’intervention, car les décisions prises durant le sinistre influencent le rétablissement.

|  |  |
| --- | --- |
| **Compétences générales** | |
| * Formation professionnelle dans le domaine de la sécurité civile * Minimum d’expérience de [*Inscrire un chiffre*] années * Excellente connaissance du fonctionnement de la municipalité | |
| **Compétences spécifiques** | |
| **Savoir-être** (Jugement, attitudes et comportements) | * Faire preuve d’un **esprit d’analyse** et de **synthèse** * Être **empathique** * Être **visionnaire** * Être une personne **mobilisatrice** * Faire preuve d’une grande **flexibilité** * Être capable de fournir **un effort soutenu** durant une longue période de temps * Faire preuve de **créativité** pour trouver des solutions * Être **proactif** * Être un bon **communicateur** en étant persuasif et convaincant |
| **Savoir-faire** (Maîtrise des modes opératoires et des processus) | * **Coordonner une équipe multidisciplinaire** responsable d’enjeux complexes * Coordonner un processus continu d’analyse afin de reconnaître les **besoins émergents** en matière de rétablissement * Savoir **communiquer efficacement** et de façon mobilisatrice les orientations générales du rétablissement à de nombreux partenaires, notamment en **anticipant les résistances** et en utilisant des processus de rétroaction * Faire preuve d’une grande **capacité d’adaptation** et de créativité * Savoir gérer les dossiers sociaux avec une **grande sensibilité** en respectant le rythme du sinistré * Savoir **déléguer** et encourager la **prise de décisions** sur le terrain * Savoir gérer des projets dans une perspective large de **réduction des risques** |
| **Savoir** (Connaissances théoriques) | **Général**   * Très bien connaître le fonctionnement de la municipalité, ses principales directions et ses processus * Avoir une bonne **connaissance globale** du processus de rétablissement * Avoir une **connaissance générale des principaux défis** pouvant survenir pour chacun des enjeux du rétablissement (sociaux, physiques, économiques, environnementaux et transversaux)   + Avoir une bonne connaissance des services de soutien de la municipalité   + Connaître de façon générale les systèmes essentiels de la municipalité   + Avoir une bonne connaissance des principaux partenaires externes de la ville et de leurs capacités   + Connaître de manière générale, les différents programmes d’aide financière aux sinistrés et aux entreprises   + Connaître de manière générale, les mécanismes d’apprentissage et de rétroaction * Avoir une **vision intégrée** de la sécurité civile * Avoir une **bonne connaissance des besoins** des citoyens, des entreprises et des OBNL en temps de rétablissement * Avoir une bonne compréhension des mécanismes de transmission d’informations régionaux (MRC), intermunicipaux (entre villes) et nationaux (ministère) |

