



Association québécoise
des organismes de
coopération internationale

GUIDE D'ANIMATION GESTION D'UNE CRISE

Automne 2026

Élaboré en collaboration avec

Aléas



Note:

La propriété intellectuelle du guide produit par Aléas en collaboration avec l'AQOCI appartient à l'AQOCI. ALÉAS, ayant très largement contribué à la production du contenu, conserve un droit de regard sur sa diffusion. L'utilisation et la diffusion du guide sont exclusivement réservées à un usage interne au sein de l'AQOCI et de ses membres. Toute reproduction, distribution ou utilisation du guide à l'intention de tiers, nécessite l'obtention préalable d'une autorisation écrite d'ALÉAS.

Table des matières

DÉFINITIONS	4
1. 6	
2. LA GESTION DE CRISE	7
2.1 7	
2.2 10	
2.3 10	
3. RÉTROACTION	11
3.1 Deux types de rétroaction	12
3.2 L'établissement d'un plan de travail	13
4. LA PLANIFICATION PAR SCÉNARIOS	13
4.1 Discussion et analyse des capacités organisationnelles à partir de scénarios	13
4.2 L'élaboration de scénarios	16
5. CONCLUSION	18
5.1 Des pratiques incontournables	18
5.2 Les bénéfices	18
5.3 Pour approfondir la réflexion	19
ATELIER 1 – IDENTIFIER LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'ORGANISME	21
ATELIER 2 – CLASSER LES ÉVÉNEMENTS NON DÉSIRÉS	26
ATELIER 3 – LA CELLULE DE CRISE	32
ATELIER 4 – ANALYSE D'UN SCÉNARIO	35
ATELIER 5 – ÉLABORATION D'UN SCÉNARIO DE SIMULATION DE CRISE	37
ANNEXE A – LES FORMATS CONVERSATIONNELS	38
ANNEXE B – LES RÈGLES DE SAVOIR-ÊTRE	40
ANNEXE C – FICHE DE RÉTROACTION	42
ANNEXE D – EXEMPLES DE SCÉNARIOS PRÊTS À L'EMPLOI	44
ANNEXE E – ÉLÉMENTS POUR ÉLABORER UN SCÉNARIO	62
ANNEXE F - GRILLE D'ANALYSE D'UN SCÉNARIO	65
BIBLIOGRAPHIE	68

DÉFINITIONS

Cellule de crise

Groupe de personnes responsables, en raison de leurs fonctions, de l'orientation et de la mise en œuvre des capacités de gestion de crise de l'organisme.

Crise

Selon Hermann (1963), une crise organisationnelle se caractérise par trois dimensions : la situation menace les objectifs ou les valeurs prioritaires de l'organisme, impose un délai de réponse limité aux personnes qui décident et survient de façon inattendue ou non prévue par l'organisme.

Selon la norme *ISO 31030*, une crise est un événement ou une situation anormale ou exceptionnelle qui menace l'organisme et nécessite une réponse stratégique, adaptative et rapide afin de préserver sa viabilité et son intégrité.

Devoir de diligence¹

Cette obligation juridique encadre les responsabilités en matière de santé et de sécurité. Elle exige que l'organisme fasse preuve de diligence raisonnable.

Diligence raisonnable

Appliquée au contexte de santé et de sécurité liées aux voyages, la diligence raisonnable signifie que l'organisme et les personnes agissant en son nom doivent prendre toutes les précautions raisonnables, en tenant compte des situations particulières du pays de destination, pour prévenir tout incident qui compromettrait la santé ou la sécurité des individus et fournir l'assistance appropriée en cas d'accident, de blessures ou de maladie.

Un organisme a donc le devoir d'apporter un soutien aux personnes qui voyagent sous sa responsabilité en détresse. Il lui incombe donc de mettre en place les mesures requises.

Événement non désiré

Toute situation ou circonstance qui dévie de ce qui était prévu, et qui crée un impact négatif potentiel sur la santé, la sécurité, les activités ou la réputation d'une personne qui voyage ou de l'organisme

Gestion de crise

Démarche qui vise la mise en œuvre de mesures réactives pour réduire les impacts d'un événement non désiré et pour en favoriser la résolution. L'efficacité en gestion de crise se démontre par des comportements observables, des décisions structurées et des résultats tangibles avant, pendant et après la crise.

Gestion des risques

La gestion des risques est un processus qui permet d'identifier et d'évaluer les risques auxquels un organisme est exposé. Les risques sont ensuite traités pour respecter la tolérance au risque de l'organisme. Le processus vise à réduire la probabilité d'occurrence grâce à des mesures préventives et à réduire les impacts à l'aide de mesures réactives.

¹ Un webinaire portant sur cette thématique est disponible à l'adresse suivante :
<https://youtu.be/gH9Kv5MnLzc?si=mQl2s-tWF0Udlteq>

ISO 31030

Cette norme internationale définit les meilleures pratiques en matière de gestion des risques liés aux voyages. L'un des principes fondamentaux qu'elle énonce est l'importance, pour un organisme, de gouverner ses voyages en fonction de sa capacité à gérer les risques.

Mesure réactive

Action prise pendant une crise, en réponse directe à un événement non désiré en cours ou qui vient de survenir. Elle vise à limiter les impacts, stabiliser la situation et protéger les personnes, les actifs et la réputation de l'organisme.

Risque

- Il s'agit d'une menace à laquelle une vulnérabilité est associée.
- Le risque associé à un événement incertain se mesure en fonction de l'évaluation de la probabilité d'occurrence multipliée par les impacts qui en découlent. Ce résultat définit la sévérité d'un risque et permet de le classer selon son importance.
- La norme *ISO 31030* définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs.

Par exemple, les impacts de la perte d'un passeport alors que nous n'en avons pas besoin au cours des prochaines semaines sont beaucoup moins grands que lorsqu'il est perdu la journée même de notre déplacement à l'international.

1. PRÉAMBULE

Lorsqu'une crise survient à l'international, ses conséquences peuvent être critiques. Bien souvent, l'événement soulève des enjeux sensibles et complexes qui compliquent sa résolution. Les réseaux de communication parfois instables, les différences culturelles, les enjeux de confidentialité, les conditions sanitaires précaires et les infrastructures défaillantes ne sont que quelques exemples qui illustrent l'importance d'avoir mis en place, en amont, des processus de gestion d'une crise adaptés aux défis propres aux interventions internationales.

Une crise peut compromettre l'intégrité physique ou psychologique des personnes. Elle peut aussi porter atteinte aux biens, aux actifs, aux projets et à la réputation d'un organisme. Une gestion efficace d'une crise apporte une réponse adaptée qui atténue rapidement l'impact de l'événement non désiré sur les personnes et l'organisme.

Les activités présentées dans le cadre de ce guide permettent aux organismes de revoir leur gouvernance, de mettre en place des mesures de prévention (procédures de sélection, ententes, formations, guides pays, évaluation des partenaires et des voyages, procédures médicales) visant à réduire les impacts d'une crise sur l'organisme et d'implanter des mesures réactives qui réduisent les conséquences et contribuent à la résolution d'un événement non désiré.

Dans cette optique, l'AQOCI souhaite soutenir ses membres dans la gestion d'une crise².

Grâce à ce guide, l'AQOCI:

- Renforce la capacité des membres à anticiper, prévenir et gérer efficacement les événements non désirés liés à un voyage;
- Encourage ses membres à développer une culture organisationnelle de gestion proactive des risques liés aux voyages afin de préserver la santé et la sécurité des personnes qui voyagent.

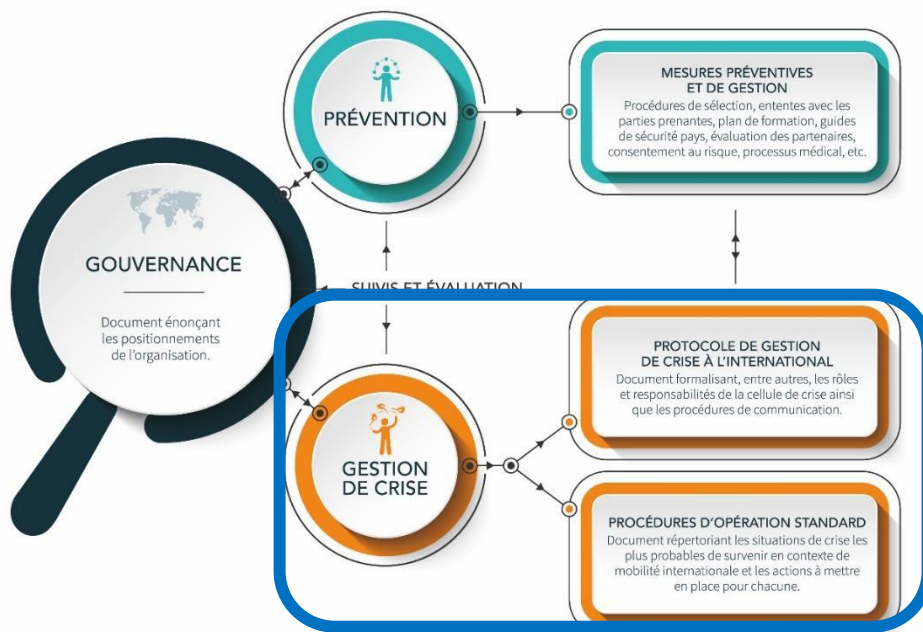
Pour atteindre les objectifs énoncés, le guide aborde les thèmes suivants :

- La gestion de crise : les phases de la gestion d'une crise, la classification d'un événement non désiré et le rôle de la cellule de crise;
- La rétroaction : son importance, les différentes formes de rétroaction et les leçons apprises;
- La planification par scénarios : son apport à la préparation de l'organisme, l'élaboration de scénarios et l'analyse de leur résolution.

² L'AQOCI vous invite à consulter régulièrement la « [boîte à outils sur la sécurité](#) » disponible sur l'intranet de l'Association. Cette boîte à outils a été spécialement conçue pour fournir aux OCI des outils et ressources utiles en matière de sécurité et de gestion de risques. Elle comprend différentes catégories et sous-catégories qui sont alignées sur les piliers de la [démarche d'autoévaluation de l'AQOCI en matière de sécurité](#).

2. LA GESTION DE CRISE

La gestion de crise fait partie intégrante d'un plan de gestion des risques liés aux voyages. Elle doit être efficace et s'appuyer sur des outils tels qu'un protocole de gestion de crise en contexte de voyage et des procédures d'opération standard (POS)³.



2.1 Les cinq phases de la gestion d'une crise

Phase 1 – Détection

La phase de détection consiste à rechercher des signaux, des anomalies, des tendances susceptibles de mener à une crise afin d'en prévenir le déclenchement.

- Détecter les signaux précurseurs;
- Remettre en question les angles morts organisationnels;
- Identifier les vulnérabilités;

³ Les organismes membres de l'AQOCI ont accès par l'intermédiaire de l'[Intranet](#) à un modèle de Procédure d'opérations standards développé par Aléas.

- Créer un environnement propice à l'émergence et à la discussion des enjeux sensibles relatifs à la santé et à la sécurité.

Phase 2 – Préparation

La phase de préparation consiste à identifier et à traiter les risques de manière préventive afin d'éviter l'apparition d'une crise. Pour ce faire, le traitement des risques consiste à agir sur la menace ou les vulnérabilités et à mettre en place les procédures et les moyens nécessaires (plans, formations, etc.) afin d'être en mesure d'intervenir efficacement.

- Mettre en place un registre des risques.

Phase 3 – Réponse

La phase de réponse correspond à la gestion active de la crise : interventions d'urgence, stabilisation de la situation, communications, réduction des impacts, application des procédures d'opération standard. Les ressources sont mobilisées pour assurer la gestion de la crise, et la cellule de crise y joue un rôle central.

- Mettre en place la Cellule de crise;
- Mettre en œuvre le protocole de gestion de crise;
- Appliquer les procédures d'opération standard.

Phase 4 – Rétablissement

La phase de rétablissement vise la reprise des activités, la réparation des dommages et la consignation des informations pertinentes sur la crise.

- Produire un rapport d'incident ou d'accident;
- Documenter les actions entreprises pendant la gestion de l'événement;
- Déployer un plan de communication interne et externe (si requis).

Phase 5 – Apprentissage

La phase d'apprentissage consiste à tirer des leçons de l'événement et à améliorer les procédures et les systèmes de l'organisme afin d'éviter la répétition des mêmes erreurs.

- Effectuer un exercice de rétroaction à la suite de l'événement;
- Évaluer les interventions réalisées et déterminer les améliorations à mettre en œuvre.

Atelier 1 – Identification des objectifs stratégiques

[L'atelier 1](#) propose l'animation d'une réflexion dans le but d'identifier 2 ou 3 objectifs stratégiques en lien avec la santé et la sécurité des personnes qui voyagent et la gestion de crise à l'international. [L'annexe A](#) sur les formats conversationnels et [l'annexe B](#) sur les règles conversationnelles sont des outils complémentaires au premier atelier.

2.2 La classification d'un événement non désiré

Il est essentiel de définir ce que constitue une crise pour votre organisme en tenant compte du niveau d'impact de l'événement. Le niveau d'impact permet de classer l'événement non désiré, de déterminer les personnes qui doivent intervenir et celles qui doivent être informées. Cette classification est propre à chaque organisme puisqu'elle dépend de ses ressources, de son niveau de préparation et de sa capacité de réponse.

Le présent guide propose trois niveaux pour classer un événement non désiré :

Incident	Événement non désiré qui s'écarte du fonctionnement normal, sans pour autant perturber significativement les activités de l'organisme.
Urgence	Événement non désiré qui a des conséquences concrètes sur l'organisme, les ressources ou la sécurité des personnes, mais dont les effets demeurent limités et maîtrisables. Il nécessite une intervention afin de rétablir la situation, mais ne remet pas en cause la continuité des opérations, les objectifs et valeurs fondamentales de l'organisme.
Crise	Événement non désiré qui dépasse les capacités habituelles de réponse de l'organisme, provoque une rupture de fonctionnement et menace ses objectifs ou ses valeurs essentiels. Il exige une mobilisation exceptionnelle des ressources, une coordination renforcée et une prise de décision rapide souvent dans un contexte d'incertitude.

Atelier 2 – Catégoriser un événement non désiré

L'atelier 2 propose de définir les niveaux d'impact afin de pouvoir catégoriser ce qui constitue un incident, une urgence ou une crise pour votre organisme. L'atelier permet également de déterminer qui est responsable de la gestion de la situation, les personnes à informer, les moyens de communication à privilégier et les délais à respecter.

L'atelier permet d'évaluer de manière plus objective le niveau d'impact d'un événement afin de réduire les biais que les personnes impliquées peuvent introduire lors de la classification d'un événement.

2.3 La cellule de crise

Une crise exige une réponse coordonnée et structurée de la part d'un organisme.

Il est essentiel d'identifier en amont les personnes appelées à intervenir en situation de crise. La composition de l'équipe repose généralement sur des personnes à l'emploi de l'organisme ou siégeant sur le conseil d'administration. Au sein de très petits organismes, une même personne peut être appelée à assumer plusieurs rôles. Dans ce cas, l'organisme doit être conscient de cette vulnérabilité organisationnelle et mettre en place des stratégies et des mécanismes permettant de l'atténuer (ex. pouvoir recourir à des ressources externes).

La cellule de crise peut être activée en tout temps lorsque l'organisme a des personnes qui voyagent. Il est donc important que ses membres ou les personnes désignées pour les remplacer soient disponibles pour se réunir rapidement lorsque nécessaire.

Les spécialistes et les ressources externes (avocate ou avocat, médecin, psychologue, organisation partenaire) susceptibles d'appuyer la cellule de crise devraient être identifiées avant qu'une crise majeure ne survienne. Des ententes préalables devraient être conclues avec ces ressources afin de faciliter leur mobilisation au besoin.

2.3.1 Le rôle de l'organisation partenaire dans la gestion de crise⁴

Dans le cadre d'initiatives de coopération internationale, les organismes québécois et leurs partenaires du Sud global doivent définir clairement, dès le départ, leurs rôles et responsabilités respectifs en matière de gestion de crise. Cette clarification constitue un levier essentiel pour assurer la cohérence, la sécurité et l'efficacité des interventions en situation de crise.

Lorsqu'une crise survient, la capacité du partenaire local à intervenir rapidement et de manière coordonnée devient déterminante. Sa connaissance du terrain, son réseau, ainsi que sa compréhension des dynamiques locales permettent d'accélérer la prise de décision et de réduire les risques pour les équipes, les populations concernées⁵ et l'organisme.

En définissant dès le départ les responsabilités liées à la gestion de crise (communication, logistique, soutien aux équipes, partage d'informations, coordination avec les autorités locales, etc.), l'organisme renforce sa résilience organisationnelle.

La capacité de l'organisme québécois et du partenaire du Sud global à assumer les rôles et responsabilités convenus conjointement est déterminante pour consolider la collaboration. Il est donc essentiel d'intégrer cette dimension à la composition et au fonctionnement de votre cellule de crise.

Ci-dessous, un exemple du rôle et des responsabilités d'une organisation partenaire.

Soutenir activement les opérations sur le terrain
Responsabilités : • Fournir le soutien nécessaire à la cellule de crise, selon les clauses sur la gestion de la sécurité prévues dans le protocole d'entente; • Respecter la ligne de communication établie avec ou par l'organisme québécois et collaborer avec la ou le gestionnaire des communications; • Mettre en place les procédures de gestion de crise et d'appui au groupe; • Identifier les personnes-ressources additionnelles, au besoin, pour répondre à des besoins spécifiques ; porte-parole terrain, spécialiste médical, service de sécurité armée, etc; • Conseiller l'organisme québécois sur les meilleures pratiques et procédures locales; • Appuyer la personne accompagnatrice (le cas échéant) dans l'ensemble des tâches administratives et logistiques;

⁴ Dans une optique de collaboration étroite, considérez les partenaires du Sud global dans chacune des étapes de votre démarche.

⁵ Notion tirée du [Lexique de la solidarité internationale de l'AQOCI](#)

- Assurer les relations avec les organisations et autorités locales;
- Accomplir toutes autres tâches permettant de résoudre la crise.
- Participer à la séance de rétroaction.

Il est important que les rôles et les responsabilités en matière de gestion d'une crise soient définis dans le document d'entente ou le contrat avec l'organisation partenaire. Pensez également à impliquer activement vos partenaires du Sud global dans les activités de formation liées à la gestion de crise. N'oubliez pas que vos partenaires possèdent des connaissances et des expériences susceptibles d'être utiles dans la gestion d'une crise.

2.3.2 Les quatre grandes fonctions de la cellule de crise

C'est au sein de la cellule de crise que sont élaborées les stratégies, anticipés les scénarios, développées les solutions alternatives et prises les décisions nécessaires à la gestion de la crise. La cellule de crise est structurée autour de quatre grands rôles devant être répartis entre ses membres :

- Gestion de crise : agir à titre de stratège et décideur.
- Coordination de la crise : coordonner et organiser les opérations.
- Gestion de l'information et logistique : assurer le soutien logistique et gérer l'information.
- Gestion des communications : conseiller la cellule de crise et gérer les communications internes et externes.

Chacun de ces rôles peut être scindé ou partagé entre les personnes. Dans de très petits organismes, une même personne peut occuper plusieurs rôles. Toutefois, cette option peut accroître la vulnérabilité de l'organisme et l'exposer à des risques organisationnels.

Atelier 3 – Identifier les membres de votre cellule de crise

[L'atelier 3](#) présente un tableau pour identifier les membres de la cellule de crise et les responsabilités attribuées à chacun.

3. RÉTROACTION

Il est essentiel de procéder à une évaluation à la suite d'un événement non désiré. Un organisme qui prend le temps de tirer des leçons des événements vécus devient plus résilient, plus cohérent et renforce sa capacité d'agir rapidement lorsqu'un nouvel événement non désiré survient.

La méthode retenue varie en fonction du type d'événement (incident, urgence ou crise), des personnes impliquées, des ressources disponibles et du contexte de l'intervention. Dans le cadre d'une crise, Aléas recommande la rétroaction⁶ comme méthode d'évaluation à réaliser de façon systématique à la suite d'une crise. La rétroaction permet de comparer les résultats obtenus aux résultats attendus, d'identifier les failles structurelles et d'améliorer les futurs scénarios de simulation de crise.

Réaliser une activité de rétroaction après la gestion d'une crise permet de :

- Comprendre ce qui s'est passé : décisions prises, obstacles rencontrés, informations manquantes et qualité du soutien offert;
- Vérifier l'application des protocoles dans un contexte réel.

La rétroaction joue également un rôle structurant dans le développement d'une culture organisationnelle axée sur la santé et la sécurité des personnes qui voyagent. Elle offre aux personnes concernées un espace pour exprimer leur vécu, leurs besoins, leurs préoccupations et leurs suggestions. Cette démarche renforce la confiance, montre que l'organisme prend au sérieux son devoir de diligence et contribue à prévenir les impacts sur ses personnes.

Enfin, cette démarche contribue au développement d'une culture de gestion des risques : elle alimente les plans de travail, renforce la vigilance collective et permet d'ajuster les pratiques afin de mieux protéger l'organisme et ses équipes lors de futurs déplacements.

3.1 Deux types de rétroaction

Il est possible de réaliser une activité de rétroaction à froid ou à chaud à la suite d'une crise. Ces approches peuvent être complémentaires.

Rétroaction à chaud

Une activité de rétroaction réalisée à chaud, peu de temps après la crise, pourrait relever des éléments et des détails qui ne ressortiraient pas si on attend trop longtemps. Toutefois, immédiatement après une crise, les personnes peuvent être davantage affectées par les événements et disposer de moins de recul pour analyser objectivement l'événement.

Rétroaction à froid

Durant la phase de rétablissement, la personne responsable de la gestion de crise convoque une rencontre de rétroaction à laquelle sont conviées toutes les personnes impliquées dans la résolution de la crise au Canada et à destination.

La personne responsable de la gestion de l'information et de la logistique de la cellule de crise devrait rédiger un rapport à la suite de l'activité de rétroaction. Parmi les avantages de tenir l'activité à ce moment figure le fait que les personnes impliquées ont eu le temps de se rétablir de la situation et de prendre du recul. La convocation permet aussi d'inviter les participantes et participants à réfléchir à l'événement et à identifier les leçons apprises avant la tenue de l'activité de rétroaction. L'un des inconvénients de cette approche est que certains détails de la crise et du processus de résolution peuvent être oubliés avec le temps.

⁶ La rétroaction peut aussi être utilisée pour évaluer la gestion d'un incident ou d'une urgence.

Recommandations pour la tenue d'une activité de rétroaction

- L'animation devrait être réalisée par une personne qui n'a pas été impliquée dans les opérations liées à l'événement;
- L'ensemble des personnes impliquées dans les opérations doivent être présentes (dont l'organisation partenaire);
- Puisque l'objectif est de cerner des pistes d'amélioration, seules les critiques constructives devraient être apportées. Il est important de ne pas personnaliser les décisions ou les actions. Il est inutile d'accuser qui que ce soit.

3.2 L'établissement d'un plan de travail

Tirer des leçons d'une crise est au cœur de l'amélioration continue en gestion des risques. L'analyse structurée de ce qui a bien fonctionné, des difficultés rencontrées et des facteurs qui ont influencé la réponse permet de transformer une expérience difficile en apprentissages concrets et exploitables. Cet apprentissage n'a de valeur que s'il se traduit par un plan de travail clair, soutenu par des ressources adéquates. Ce passage de l'analyse à l'action garantit que les recommandations ne demeurent pas théoriques : elles se traduisent en engagements opérationnels, suivis dans le temps et confiés à des personnes responsables clairement identifiées. L'ajout d'un échéancier permet également de maintenir le cap, de prioriser les efforts et de s'assurer que les améliorations nécessaires soient réellement mises en œuvre. C'est ainsi qu'un organisme renforce sa résilience, consolide sa culture de gestion des risques et améliore sa préparation aux crises futures.

Annexe C – Modèle pour structurer une rétroaction

L'outil présenté à [l'Annexe C](#) présente un format de rétroaction. Ce format permet de séparer la personne des actions qui ont été entreprises et de fournir une rétroaction sur les actions.

4. LA PLANIFICATION PAR SCÉNARIOS

La planification par scénarios est un outil de préparation, de formation et d'aide à la décision. Elle permet à un organisme de se préparer avant qu'une crise ne survienne et d'y répondre plus efficacement afin d'en réduire les impacts. Cette démarche permet de comparer les situations réelles aux scénarios envisagés, d'identifier les failles structurelles et d'alimenter une démarche d'amélioration continue.

En explorant plusieurs situations plausibles, y compris des scénarios extrêmes, la planification par scénarios met en lumière les vulnérabilités, les possibilités d'actions et les décisions critiques. Elle renforce la capacité de réaction de l'organisme, puisque celui-ci a déjà réfléchi à des réponses adaptées et peut agir plus rapidement, avec clarté et cohérence, tout en respectant ses valeurs et ses obligations. Cette approche contribue à instaurer une flexibilité stratégique, essentielle dans un environnement incertain.

4.1 Discussion et analyse des capacités organisationnelles à partir de scénarios

Pour tirer pleinement parti d'un scénario de crise et préparer une réponse vraiment efficace, un organisme gagne à se poser une série de questions structurantes. Ces questions servent à tester la

robustesse des plans, à clarifier les responsabilités et à identifier les angles morts. Elles permettent aussi de transformer un scénario théorique en un véritable outil de préparation stratégique, en révélant les forces, les faiblesses et les actions prioritaires.

Atelier 4 – Discussion et analyse des capacités organisationnelles à partir d'un scénario

L'[atelier 4](#) invite une personne responsable de l'organisme à choisir l'un des scénarios présentés à l'[Annexe D](#) afin de réaliser un exercice de simulation de crise avec un groupe de personnes qu'elle aura sélectionné.

Les scénarios proposés décrivent une situation de crise, son évolution et ses conséquences. Les décisions à prendre et les solutions à privilégier sont déterminées par les personnes participantes en fonction de la réalité, des ressources, des partenaires, des procédures et des capacités de leur organisme.

Les participantes et participants sont invité-es à discuter des actions et décisions qui devraient être prises, des rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes, des ressources qui devraient être mobilisées et des impacts possibles sur les opérations, les personnes, les partenaires et l'organisme.

Pour soutenir la réflexion, le guide met à la disposition de l'organisme :

- Les scénarios de l'[Annexe D](#);
- Le [tableau de l'Atelier 4](#);
- [Les questions de réflexion](#) de la section 4.1.2;
- [La grille d'analyse présentée à l'Annexe F](#);
- Les [étapes pour élaborer un scénario](#) de la section 4.2.1.

L'objectif de l'exercice est d'évaluer les capacités organisationnelles existantes, de révéler les vulnérabilités, d'identifier des pistes d'amélioration et de renforcer la préparation de l'organisme à gérer efficacement une crise.

4.1.2 Questions de réflexion

Vous trouverez ci-dessous une série de questions visant à analyser un scénario, à évaluer ses capacités organisationnelles et à identifier les améliorations possibles. Cette liste de questions peut être bonifiée après chaque exercice de planification par scénarios. La section suivante présente des tableaux à compléter pour accompagner l'organisme dans sa démarche.

Détection et signaux précurseurs

- Quels signaux faibles auraient pu annoncer cette situation ?
- Quelles informations étaient déjà disponibles ?
- Comment aurions-nous pu détecter la situation plus tôt ?
- Quels indicateurs devrions-nous surveiller ?

L'impact et les priorités

- Quels seraient les impacts immédiats, intermédiaires et à long terme de ce scénario sur nos opérations, les membres de nos équipes, la population concernée et nos partenaires?
- Quelles fonctions critiques devraient absolument être maintenues pour éviter un effondrement opérationnel?
- Quels indicateurs nous signaleraient que la situation se détériore ou s'améliore?

La prise de décision

- Qui doit décider quoi, et dans quels délais?
- Avons-nous une chaîne de commandement claire et connue de tout le monde?
- Quels mécanismes permettent d'accélérer la prise de décision en situation d'incertitude?

Les ressources et les capacités

- De quelles ressources (humaines, financières, technologiques) aurions-nous besoin pour répondre à ce scénario?
- Ces ressources sont-elles disponibles, accessibles rapidement et suffisantes?
- Quelles capacités devons-nous renforcer ou développer pour être mieux préparés?
- Avons-nous identifié des partenaires secondaires pouvant être mobilisés si un partenaire principal devient indisponible?

Le ou les organismes partenaires

- Quelles organisations partenaires doivent être impliquées à chaque étape de la gestion de ce scénario (prévention, intervention, rétablissement)?
- Quels sont les rôles, responsabilités et limites de chacun de ces partenaires dans une situation de crise?
- Avons-nous des ententes formelles (protocoles, contrats, mémorandum d'accord, etc.) qui définissent clairement les attentes mutuelles en cas de crise?
- Quels partenaires détiennent des informations, des ressources ou des capacités essentielles à la résolution du scénario?
- Quels délais ou contraintes propres à nos partenaires pourraient influencer la rapidité ou l'efficacité de la réponse?
- Quels risques découlent d'une dépendance excessive envers un partenaire unique ou non substituable?
- Comment vérifier que les partenaires respectent leurs propres obligations légales, éthiques et opérationnelles dans le cadre de la crise?

La coordination interne et externe

- Quels services, équipes ou partenaires externes doivent être mobilisés?
- Comment assurer une coordination fluide entre les différentes parties prenantes?
- Avons-nous des dépendances critiques qui pourraient devenir des points de fragilité?

La communication

- Quels messages devons-nous transmettre, à qui, et par quels canaux?
- Comment garantir une communication cohérente, rapide et crédible?
- Quels risques de désinformation ou de confusion devons-nous anticiper?
- Comment assurer une communication fluide, sécurisée et continue avec nos partenaires tout au long de la crise?

L'adaptabilité et l'apprentissage

- Quels plans alternatifs ou mesures d'urgence pourrions-nous activer si la situation évolue différemment du scénario prévu?
- Quels mécanismes permettent d'évaluer la performance des partenaires après l'exercice ou l'incident réel?
- Comment intégrer les leçons tirées de cet exercice dans nos processus et notre culture organisationnelle?
- Quels autres tests ou simulations devrions-nous mener pour valider nos réponses?

Annexe F – Grille d'analyse d'un scénario

L'outil présenté à [l'Annexe F](#) présente des tableaux pour appuyer l'analyse d'un scénario et consolider les informations.

4.2 L'élaboration de scénarios

Pour tirer pleinement parti de l'approche par scénarios, l'organisme doit élaborer un scénario de façon structurée. Cette étape consiste à décrire, de manière cohérente et réaliste, l'évolution d'un événement ainsi que les réponses attendues. La section suivante présente les différentes étapes de cette démarche afin de soutenir une planification rigoureuse et conforme aux principes de gestion des risques.

4.2.1 Les étapes pour élaborer un scénario

Aléas propose les 4 étapes suivantes pour élaborer un scénario de manière simple et efficace.

1. Définir le point de départ

Cerner le contexte actuel et les enjeux clés pour identifier ce qui préoccupe réellement votre organisme : vulnérabilités, tendances lourdes, incertitudes majeures et pressions externes.

Voici des éléments à considérer pour cerner le contexte et les enjeux :

- Le nombre de personnes touchées par la situation;
- La destination (pays, région ou ville);

- Les activités concernées;
- Les vulnérabilités présentes, tant individuelles qu'organisationnelles.

2. Choisir un événement déclencheur

Sélectionner un événement perturbateur plausible qui fait basculer un contexte, un programme ou un séjour. Ce choix doit engendrer des impacts suffisamment déstabilisants pour l'organisme pour mettre à l'épreuve les capacités.

3. Construire les développements possibles du scénario

Donner vie au scénario en le faisant évoluer de manière logique et plausible:

- Quels sont les éléments externes qui aggravent les impacts ou accélèrent l'évolution de l'événement ?
 - Est-ce qu'il y a présence d'instabilité politique ou des tensions sociales ?
 - Est-ce qu'il y a des risques liés à la sécurité ?
 - Est-ce qu'il y a présence d'infrastructures limitées ou fragiles ?
 - Est-ce qu'il y a des éléments de l'environnement ou des conditions climatiques qui interviennent ?
 - Est-ce qu'il y a des différences culturelles ou des normes sociales qui entrent en jeu ?
 - Est-ce que des éléments liés aux médias sociaux ou à la circulation de l'information interviennent ?
- Quels sont les impacts immédiats?
 - Sur votre organisme?
 - Sur les personnes et leurs proches?
 - Quels sont les impacts sur l'organisation partenaire?
 - Quelles sont vos responsabilités envers l'organisation partenaire et ses personnes?
- Qui sont les personnes et parties prenantes impliquées?
 - Si vous avez une organisation partenaire, quel est son rôle?
- Comment les rôles de l'organisme et de l'organisation partenaire se complètent-ils dans la gestion de la situation ?
- Quelles seraient des actions immédiates entreprises et par qui?

- Quelles sont les actions attendues de la part :
 - Du siège social;
 - De l'équipe de votre organisme à destination;
 - De l'organisation partenaire?
- Comment l'événement évolue-t-il?
 - Si vous avez une organisation partenaire, comment y contribue-t-elle?

4. Décrire les conditions de crise

Décrire l'état du système une fois la crise installée: impacts sur les opérations, les ressources, la réputation, les partenaires, etc.

- Qu'est-ce qui ne fonctionne plus ?
- Qui est touché ?
- Quelles opérations sont compromises ?
- Quels objectifs de l'organisme sont menacés ?
- Pourquoi cet événement constitue-t-il une crise ?

Atelier 5 – Élaborer votre scénario

L'atelier 5 propose un tableau pour élaborer vos scénarios de façon structurée et simple.

[L'Annexe E](#) présente un tableau dans lequel une série d'éléments sont proposés pour aussi créer ses propres scénarios, tout en s'inspirant de ceux présentés.

5. CONCLUSION

Intégrer régulièrement des exercices d'anticipation d'événements non désirés n'est pas seulement une bonne pratique, c'est un investissement stratégique dans la résilience d'un organisme.

5.1 Des pratiques incontournables

Certaines pratiques devraient être mises en place, et ce, peu importe la taille de l'organisme et le nombre de personnes qui voyagent.

- Classifier les événements non désirés de manière objective afin de déterminer qui intervient, à quel moment et de quelle façon;

- Connaître les déclencheurs à partir de la classification des impacts d'un événement non désiré;
- Élaborer des plans de contingence à l'avance;
- Définir clairement les attentes envers les partenaires et s'assurer qu'ils ont la capacité d'y répondre;
- Disposer de ressources internes ou externes pour soutenir les personnes qui voyagent en situation de détresse;
- Savoir où se trouvent les personnes qui voyagent et être en mesure de les joindre en tout temps;
- Concentrer les efforts sur des actions simples qui génèrent des résultats concrets et significatifs—se concentrer sur des petites actions à forts impacts.

5.2 Les bénéfices

En anticipant les situations à risque, les équipes renforcent leur capacité à réagir rapidement. Les actions deviennent plus coordonnées et les impacts opérationnels, financiers, stratégiques, etc. sont limités. Ces exercices contribuent directement à développer et maintenir une véritable culture organisationnelle de gestion des risques : une culture où chacun comprend son rôle, anticipe les vulnérabilités et adopte spontanément les bons réflexes. En s'engageant dans cette démarche, un organisme transforme la gestion des risques liés aux voyages en un avantage organisationnel durable, fondé sur la préparation, la cohérence et la confiance collective.

Une culture organisationnelle de gestion des risques liés aux voyages permet de :

- Protéger les personnes qui voyagent
- Protéger l'organisme
- Augmenter la crédibilité
- Maintenir les opérations
- Saisir des opportunités
- Poursuivre la mission
- Être un organisme résilient

5.3 Pour approfondir la réflexion

Voici plusieurs pistes de réflexion pour un organisme qui souhaite faire de la gestion des risques liés aux voyages un levier d'amélioration de sa gestion de crise. Les pratiques mises en place deviennent alors un moteur de maturité organisationnelle.

Aligner la gestion des risques avec la gouvernance en matière de gestion de crise

- Examiner comment les processus de gestion des déplacements s'intègrent aux mécanismes existants de gestion de crise;
- Harmoniser les rôles, responsabilités et chaînes de décision entre les équipes voyages, sécurité, RH, opérations et communication;
- S'assurer que les scénarios de crise liés aux voyages sont inclus dans les plans de continuité;
- Déterminer des indicateurs de performance liés à la prévention, aux comportements attendus, à la gestion d'événements non désirés et aux leçons apprises.

Utiliser les données d'évaluation des séjours comme capteurs précoces de risques

- Exploiter les informations sur les destinations, les itinéraires et les profils des personnes qui voyagent pour identifier des vulnérabilités et cartographier vos situations de risque;
- Développer des indicateurs d'alerte précoce (tensions politiques, risques sanitaires, instabilité sociale) à suivre et les intégrer dans un registre de risques.

Renforcer la préparation opérationnelle par des exercices ciblés

- Cartographier qui fait quoi dans l'ensemble des opérations liées à un voyage (formation prédépart, suivi administratif, achat des billets d'avion, identification et conciliation des risques dans un registre, communications lors d'une crise, révision des procédures et responsabilités, etc.);
- Concevoir des exercices de crise basés sur des scénarios réalistes (accident, arrestation, catastrophe naturelle, fermeture de frontières);
- Impliquer les personnes qui voyagent, les gestionnaires et les partenaires (assistance, assureurs, agences de voyages, bureaux-pays);
- Utiliser ces exercices pour tester la coordination interservices et la rapidité de prise de décision.

Développer une culture organisationnelle de responsabilité partagée

- Sensibiliser tout le monde à leur rôle dans la prévention et la gestion des événements non désirés;
- Former les gestionnaires à soutenir leurs équipes en déplacement lors d'événements non désirés;
- Promouvoir une culture où la préparation et la prévention deviennent des réflexes collectifs;
- Identifier les valeurs et les principes directeurs qui orientent la prise de décision (prévention, plutôt que réaction, transparence, responsabilité partagée, prioriser les personnes, décision fondée sur des données, etc.).

Renforcer ses capacités de communication

- Évaluer la capacité de l'organisme à joindre rapidement ses personnes qui voyagent et à maintenir un dialogue continu;
- Tester les outils de communication d'urgence (applications, plateformes de localisation, alertes);
- Préparer des messages prérédigés adaptés aux crises internationales;
- Élaborer une charte qui présente les grands points de la culture organisationnelle de gestion des risques (valeurs, principes directeurs, indicateurs de performance, vision, etc.).

Évaluer et améliorer en continu

- Tirer des leçons de chaque événement non désiré ou évité de justesse;
- Ajuster les politiques et processus ainsi que les ententes avec les partenaires;
- Mettre en place un cycle d'amélioration continue.

ATELIER 1 – IDENTIFIER LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'ORGANISME

i) Objectif de l'atelier

L'organisme doit se doter d'objectifs organisationnels visant à assurer la santé et la sécurité des personnes qui voyagent et renforcer sa capacité à gérer les crises en contexte international. Ces objectifs lui permettront de concentrer ses efforts dans les phases de *détection* et de *préparation* et de créer une culture organisationnelle favorisant la santé et la sécurité des personnes qui voyagent.

Organiser l'atelier d'identification des objectifs organisationnels

1. Déterminer le format des échanges permettant d'identifier les objectifs;
2. Identifier les personnes à inviter à l'atelier;
3. Déterminer le moment ou les moments où les échanges devraient avoir lieu;
4. Inviter les personnes concernées en les informant de l'objectif de la rencontre. Dans l'ordre du jour, préciser les sujets qui seront abordés durant les échanges⁷.

ii) Atelier d'identification des objectifs (75 minutes)

Voici des questions pour alimenter la réflexion, dégager des constats et, ultimement, à identifier 2 ou 3 objectifs organisationnels liés à la santé et à la sécurité des personnes qui voyagent. Un tableau synthèse est présenté à la fin de cette section afin de regrouper et de structurer vos réponses.

Cartographier nos situations à risque (30 minutes)

- Quels types de risques internationaux concernent notre organisme (sécurité, santé, logistique, réputation, conformité, etc.) ?
- À quels moments ces risques émergent-ils (avant un déplacement, pendant, après, lors d'un projet international, etc.) ?
- Quels sont les événements non désirés vécus par les personnes qui voyagent au sein de notre organisme ?
- Quelles sont nos vulnérabilités organisationnelles ?

⁷ Informer les participantes et participants de vos attentes en matière de préparation à la conversation (réflexion préalable, apporter des éléments de réponses, etc.).

- Comment mieux anticiper les risques ?

Réflexion stratégique (30 minutes)

- Quels sont nos principaux défis en matière de santé et de sécurité des personnes qui voyagent ?
- Quels postes ou quelles personnes sont les plus exposés aux risques dans l'organisme ?
- Quelles sont nos pratiques actuelles en termes de gestion des risques et de gestion de crise ?
- Quelles initiatives prenons-nous pour réduire les impacts d'un événement non désiré sur notre organisme ?
- Quelles initiatives mettons-nous en place pour assurer la santé et la sécurité des personnes qui voyagent ?
- Comment nous adaptons-nous à l'évolution des contextes de voyage et de déplacement ? Comment demeurons-nous à l'affût de l'évolution de ces contextes ?
- Quels sont nos engagements en matière de gestion de crise ainsi que de santé et de sécurité envers les personnes qui voyagent ?
- Comment ces engagements s'intègrent-ils dans notre stratégie organisationnelle ?

Synthèse et engagement (15 minutes)

Compléter le tableau et identifier les personnes responsables et les prochaines étapes.

Compléter le tableau :

Colonne A : Identifier au moins deux ou trois objectifs organisationnels liés à la santé et à la sécurité des personnes qui voyagent.

Colonne B : Indiquer la catégorie de priorité accordée à l'objectif organisationnel.

- **Critique** : La catégorie *critique* correspond à un objectif essentiel ou non négociable pour votre organisme, aligné sur ses objectifs stratégiques et ses valeurs. Par exemple, assurer la sécurité physique des employés en déplacement.
- **Performance** : La catégorie *performance* correspond à un objectif qui améliore l'efficacité et soutient la performance organisationnelle. Par exemple, optimiser le processus prédépart (formation, outils, communication) des personnes qui voyagent.
- **Valeur ajoutée** : La catégorie *valeur ajoutée* correspond à un objectif qui renforce la culture, l'expérience et l'image de l'organisme. Par exemple, améliorer l'expérience globale du voyageur.

Colonne C : indiquer le format d'échange⁸ à prioriser pour atteindre les objectifs identifiés.

Colonne D : indiquer la fréquence à laquelle ces échanges devraient avoir lieu.

Colonne E : indiquer les personnes qui participeront aux échanges (considérer les organisations partenaires dans les pays de destination).

Colonne F : indiquer la personne responsable.

Colonne G : indiquer la prochaine action à réaliser par la personne responsable et un échéancier prévu.

Au terme de l'exercice, assurez-vous que les personnes en autorité au sein de votre organisme adhèrent aux actions retenues et s'engagent à en soutenir la mise en œuvre.

⁸ Voir [l'annexe A](#) pour vous aider à identifier des formats de conversation adaptés à vos objectifs.

iii) Exemple de tableau à compléter

A - Objectifs	B – Niveau de priorité (critique, performance, valeur ajoutée)	C – Format de conversation à privilégier	D - Fréquence	E – Personnes participantes	F - Responsable	G – Actions, suivis et échéancier
<i>Sensibiliser nos personnes qui voyagent</i>	<i>Performance</i>	<i>Point d'information sur la sécurité</i>	<i>Rencontre hebdomadaire Infolettre mensuelle</i>	<i>Personnes qui voyagent Responsables de programme</i>	<i>Direction pays</i>	<i>Revoir le gabarit d'ordre du jour afin d'y intégrer un point sur la sécurité avant la prochaine rencontre</i>
<i>Préparer les équipes à intervenir en cas de crise</i>	<i>Critique</i>	<i>Simulation</i>	<i>Une fois par année</i>	<i>Membres de la cellule de crise et représentants de l'organisation partenaire à destination</i>	<i>Direction générale ou Présidence</i>	<i>Contacteur une organisation spécialisée pour obtenir une proposition de services avant le congé des fêtes Planifier une simulation avant les départs du printemps</i>
<i>Mettre en place des mesures réactives de gestion de crise</i>	<i>Critique</i>	<i>Atelier collaboratif</i>	<i>Une fois par trimestre</i>	<i>Responsables de programmes, Direction pays, Direction des communications et Direction financière</i>	<i>Direction des opérations</i>	<i>Planifier une première rencontre pour chacun des pays dans lesquels nous avons des</i>

						<i>opérations – avant l’automne</i>

ATELIER 2 – CLASSER LES ÉVÉNEMENTS NON DÉSIRÉS

Un organisme doit distinguer un incident, une urgence et une crise. À terme, la classification des événements non désirés permet de déterminer qui est responsable de la gestion de la situation ainsi que les personnes qui doivent être informées, les moyens de communication à privilégier et les délais à respecter.

i) Exercice : Établir une classification des impacts

- Identifier les impacts probables pour chaque événement non désiré pouvant survenir lors d'un voyage (ex. blessure mineure, consultation médicale, interruption des opérations, fermeture des bureaux à destination, etc.) dans votre organisme;
- Classer les impacts selon leur niveau de gravité (faible, moyen, élevé, critique) pour votre organisme;
- Réaliser cet exercice en tenant compte de la capacité de votre organisme à gérer les impacts;
- Ajouter, au besoin, des catégories d'impact ou des niveaux d'impact supplémentaires.

Conseil : Ne pas mettre d'exemples d'événement (ex. le vol d'un passeport). Concentrez-vous plutôt sur les conséquences observables (ex. ne peut faire partie d'un rapatriement).

	NIVEAUX D'IMPACT			
CATÉGORIES D'IMPACT	Faible (1)	Moyen (2)	Élevé (3)	Critique (4)
Physique				
Psychologique				
Parties prenantes				

Opérations				
Réputation				
Financier				
Cybersécurité				
Légal				
Organisation partenaire				

Exemple d'un tableau d'impacts

Niveaux d'impact				
	Faible	Moyen	Élevé	Critique
Physique	Blessure mineure, peut nécessiter une consultation médicale, mais non urgente. Pas ou peu d'impact sur les capacités de la personne qui voyage.	Blessure mineure nécessitant une consultation médicale rapide. Impact à court terme sur les capacités de la personne qui voyage.	Blessure importante nécessitant une consultation médicale d'urgence. Hospitalisation possible. Impact à moyen terme sur les capacités de la personne qui voyage. Possibilité de rapatriement.	Blessure/maladie grave nécessitant des soins d'urgence. Hospitalisation requise. Impact à moyen ou long terme sur les capacités de la personne qui voyage. Rapatriement.
Psychologique	État qui demande une discussion avec la personne qui voyage. Pas ou très peu d'impact sur les capacités du voyageur.	État psychologique qui demande une intervention professionnelle. Impact à court terme sur les capacités de la personne qui voyage.	État psychologique nécessitant un plan d'intervention professionnel. Impact à moyen terme sur les capacités de la personne qui voyage. Rapatriement possible.	État psychologique nécessitant un plan d'intervention professionnel. Impact à long terme sur les capacités de la personne qui voyage. Rapatriement.
Financier	Aucun ou très peu.	Autorisation financière requise au sein de l'unité administrative concernée.	Autorisation financière requise par la cellule de crise.	Autorisation financière requise par la cellule de crise.
Réputation/ Médiatique	Aucun	Aucun	Atteinte potentielle à la réputation de l'organisme.	Atteinte imminente à la réputation de l'organisme.
Parties prenantes	Aucun	Très peu. Les parties prenantes peuvent être informées par courriel ou par un appel. Relation non compromise.	Impact potentiel ou imminent sur les parties prenantes. La relation est compromise ou pourrait l'être.	Impact important. La relation est terminée.
Opérations	Aucun impact sur la poursuite des activités au Canada ou à destination.	Impact minimum ou à court terme sur la poursuite des activités au Canada ou à destination. La situation peut être gérée par l'unité administrative concernée.	Impact important ou à moyen terme sur la poursuite des activités au Canada ou à destination. Des ressources additionnelles sont nécessaires pour gérer la situation.	Impact très important ou à long terme sur la poursuite des activités au Canada ou à destination. Une mobilisation exceptionnelle des ressources est nécessaire.

ii) Réflexion : considérer le nombre de personnes touchées

Un événement non désiré touchant plusieurs personnes peut accroître la gravité de ses conséquences. À l'aide du nombre de personnes touchées et du niveau d'impact, vous pouvez remplir la matrice ci-dessous. Cette matrice peut aider à classer les événements en fonction des impacts et du nombre de personnes touchées.

Niveau des impacts	Critique				
	Élevé				
	Moyen				
	Faible				
		1 à 5 pers.	5 à 10 pers.	11-20 pers.	21 pers. et plus

Nombre de personnes touchées

iii) Exercice : Classer l'événement non désiré dans la catégorie appropriée

À partir du tableau des niveaux d'impact et en considérant le nombre de personnes touchées, déterminer ce qui constitue un incident, une urgence ou une crise pour votre organisme. Le tableau suivant présente un exemple fondé sur les événements illustrés précédemment.

	Description
Incident	Événement dont tous les impacts sont faibles ou moyens et pour lequel moins de 5 personnes sont touchées.
Urgence	Événement dont au moins un impact est moyen ou élevé et pour lequel moins de 10 personnes sont touchées.
Crise	Événement dont au moins un des impacts est élevé ou critique ou pour lequel 11 personnes ou plus sont touchées.

iv) Déterminer les rôles et responsabilités liés à la gestion d'un incident, une urgence et une crise ⁹

Pour chaque catégorie (incident, urgence, ou crise), déterminer les rôles et responsabilités des parties prenantes dans la gestion. Considérer, lorsqu'adéquat, d'intégrer l'organisation partenaire à destination.

	Description	Qui gère la situation?	Qui est informé, comment et dans quel délai?
Incident	Événement dont tous les impacts sont faibles ou moyens et pour lequel moins de 5 personnes sont touchées.	La Coordination des volontaires	La direction-pays par courriel dans un délai de 24h
Urgence	Événement dont au moins un impact est moyen ou élevé et pour lequel moins de 10 personnes sont touchées.	La Coordination des volontaires en collaboration avec la direction-pays	La direction des programmes par courriel dans un délai de 24h
Crise¹⁰	Événement dont au moins un des impacts est élevé ou critique ou pour lequel 11 personnes ou plus sont touchées.	La direction des programmes mobilise la cellule de crise	La présidence du conseil d'administration par WhatsApp dès que possible

v) Transposer vos résultats dans un tableau informatif

Votre organisme doit informer ses parties prenantes du résultat de cet atelier. Produisez une synthèse claire afin de communiquer ces résultats au sein de l'organisme. Vous trouverez ci-dessous, un exemple de tableau récapitulatif pouvant être intégré à vos documents organisationnels.

Incident	Événement aux impacts faibles ou moyens avec peu de personnes touchées. Gérée de façon décentralisée par la personne responsable de l'activité.
Urgence	Événement aux impacts moyens avec quelques personnes touchées. Gérée en collaboration avec la ou le responsable de l'activité et la Coordination de la crise.

⁹ L'information présentée dans le tableau est à titre d'exemple.

¹⁰ L'atelier 3 sur la cellule de crise approfondira les rôles et responsabilités liés à la crise.

Crise	Événement aux impacts élevés ou critiques avec plusieurs personnes touchées. Gérée de façon centralisée par la cellule de crise. Peut requérir l'appui de ressources supplémentaires spécialisées ou des parties prenantes.
-------	---

ATELIER 3 – LA CELLULE DE CRISE

i) Identifier les membres de la cellule de crise de votre organisme

Définir les membres (et les substituts) de la cellule de crise de votre organisme en attribuant les rôles.

	Membres	Substituts
Gestionnaire de la crise	Nom Titre Cellulaire Courriel	Nom Titre Cellulaire Courriel
Coordination de la crise	Nom Titre Cellulaire Courriel	Nom Titre Cellulaire Courriel
Gestionnaire de l'information et de la logistique	Nom Titre Cellulaire Courriel	Nom Titre Cellulaire Courriel
Gestionnaire des communications	Nom Titre Cellulaire Courriel	Nom Titre Cellulaire Courriel

ii) Définir les responsabilités de chacun des rôles

À l'aide des exemples fournis plus bas, définir les responsabilités pour chacun des rôles de votre cellule de crise. Assurez-vous qu'une responsabilité assignée à un rôle peut bel et bien être exécutée par la personne identifiée (ou son substitut).

Rôle	Responsabilités
Gestionnaire de la crise	
Coordination de la crise	
Gestionnaire de l'information et de la logistique	
Gestionnaire des communications	

Exemple de responsabilités d'une cellule de crise d'un organisme.

Voici un exemple de responsabilités pouvant être attribuées aux membres de la cellule de crise d'un organisme.

	Responsabilités
Gestionnaire de la crise: stratégie et décisions	• Activer la cellule de crise et exercer l'autorité décisionnelle; • Assurer le leadership stratégique et la responsabilité des membres clés; • Autoriser l'allocation des ressources et veiller à la continuité des activités; • Informer le conseil d'administration et approuver les communications internes/externes; • Agir comme porte-parole (ou délégué) et annoncer les nouvelles critiques; • Déclarer la fin officielle des travaux et convoquer la rencontre de rétroaction.
Coordination de la crise : organisation des opérations	• Analyser le niveau d'urgence et alerter la gestion de crise si nécessaire; • Participer aux décisions et coordonner l'équipe opérationnelle; • Identifier les risques, priorités, actions et répartir les tâches; • Évaluer les impacts sur les voyageurs et parties prenantes; • Déterminer la poursuite, la suspension ou l'arrêt des activités, incluant le rapatriement; • Mettre en œuvre les améliorations issues de la rétroaction.
Gestionnaire de l'information et de la logistique : soutien et gestion documentaire	• Mettre en place les outils nécessaires pour soutenir l'équipe stratégique; • Gérer les aspects administratifs et logistiques; • Administrer les systèmes d'information (courriels, formulaires, rapports, registres); • Assurer la liaison avec les spécialistes et prendre les notes officielles; • Maintenir le registre des opérations et compiler les leçons apprises; • Organiser les réunions et contacter les assurances;

	• Rédiger le rapport final incluant les recommandations.
Gestionnaire des communications: conseils et diffusion	• Sélectionner les canaux de communication et assurer l'exactitude des messages; • Mettre en œuvre le plan de communication interne/externe; • Définir la ligne de communication à chaque étape et obtenir les approbations; • Choisir et outiller les porte-paroles; • Anticiper les enjeux, gérer les demandes médias et superviser les réseaux sociaux; • Effectuer la veille stratégique et évaluer l'impact sur la réputation; • Participer à la rétroaction et ajuster le plan de communication.

ATELIER 4 – ANALYSE D'UN SCÉNARIO

Développement du scénario	Vulnérabilités révélées (individuelle ou organisationnelle)	Impacts potentiels	Réponse(s) envisagée(s) de l'organisme	Ressources ou partenaires requis	Importance	Améliorations à mettre en place
Ex. Arrestation	Ex. Aucune procédure à suivre en cas d'arrestation ou Personne arrêtée est diabétique	Ex. Perte de contact La personne peut avoir des conséquences importantes sur sa santé ou même mourir.	Ex. Activation de la cellule de crise Rencontrer les autorités locales Obtenir de l'aide des services	Ex. Partenaire local, avocat, contacts avec le consulat ou l'ambassade canadienne du pays	Ex. Moyenne Urgent	Ex. Élaborer un protocole de gestion d'une arrestation et former les employé-es Développer des relations avec les autorités locales et les services

			consulaires du pays			consulaires/ambassade s
Ex. Partenaire se retire du projet	Ex. Dépendance à ce seul partenaire	Ex. Activités suspendues et impossibilité de décaisser les fonds attribués au projet.	Ex. Recherche d'un nouveau partenariat, discussions avec le bailleur de fonds pour obtenir une extension	Réseau de collaboratio n et de partenaires	Ex. Urgent	Ex. Identifier et qualifier des partenaires alternatifs avant une crise. Collaborer avec plus d'un partenaire ou collaborateurs sur un projet.

ATELIER 5 – ÉLABORATION D'UN SCÉNARIO DE SIMULATION DE CRISE

Tableau pour élaborer un scénario de simulation de crise en 4 étapes

Étape	Consignes	Scénario
1. Définir le point de départ	À partir de votre contexte actuel et de vos enjeux clés, identifier ce qui préoccupe réellement votre organisme (vulnérabilités, tendances lourdes, incertitudes majeures, pressions externes)	
2. Choisir un événement déclencheur	Sélectionner un événement perturbateur plausible qui fait basculer le contexte et engendre des impacts déstabilisants.	
3. Construire les développements possibles	Donner vie à la situation en la faisant évoluer simplement et logiquement: • Quels sont les impacts immédiats? • Qui est impliqué? • Quelles seraient des actions immédiates entreprises et par qui? • Comment la situation évolue-t-elle? • Quels effets en cascade apparaissent?	
4. Décrire les conditions de crise	Décrire les impacts sur la situation une fois la crise installée.	

ANNEXE A – LES FORMATS CONVERSATIONNELS

Favoriser des conversations coconstructives, cocréatives et productives

La qualité de la collaboration et de la coopération au sein d'un organisme joue un rôle déterminant dans sa capacité à anticiper les risques, à réagir efficacement en situation de crise et à tirer des apprentissages des expériences vécues sur le terrain.

Dynamique collaborative : Agir sur la culture organisationnelle

Un organisme qui encourage la coconstruction et le dialogue ouvert se dote d'avantages décisifs.

- Repérer et traiter plus rapidement les anomalies, les tensions ou les incohérences.
- Faire de la santé et de la sécurité des personnes qui voyagent une responsabilité partagée au sein de l'organisme.
- Permettre à chaque membre de se sentir légitime de questionner, de proposer, de signaler des préoccupations, d'alerter et de contribuer aux réflexions collectives.
- Renforcer la capacité de l'organisme à réagir en situation de crise : une crise exige souvent de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude, et les organismes habitués à collaborer et à résoudre collectivement des problèmes s'adaptent plus rapidement.
- Développer la résilience organisationnelle en renforçant la conscience des vulnérabilités et de forces de l'organisme.
- Développer une intelligence collective robuste : en situation de crise, aucune personne ne dispose à elle seule d'une vision complète de la situation. La diversité des perspectives, des rôles, des fonctions, des expériences, combinée à l'interdisciplinarité, favorise l'émergence de solutions adaptées. Par exemple, une personne ayant peu d'expérience de voyage peut soulever des questions pertinentes.
- Renforcer la confiance : la confiance ne se décrète pas le jour où la crise éclate; elle se construit dans le temps.

Les formats conversationnels

Les conversations de cocréation reposent sur des attitudes, des comportements et des règles de savoir-être qui permettent à chacun de contribuer en confiance, d'exprimer ses préoccupations et de mettre en commun des perspectives souvent très différentes. La page suivante propose des formats pour soutenir ces conversations et [l'annexe B](#) propose des règles de savoir-être favorisant la cocréation.

Plusieurs formats de discussion peuvent être mobilisés, chacun offrant des avantages spécifiques et répondant à des besoins différents en matière de gestion des risques. Le tableau présente des formats à privilégier selon l'objectif poursuivi et met en lumière leurs avantages et leurs limites.

Format	Avantages	Limites
Point de sécurité (hebdo/mensuel)	● Contribue à la culture organisationnelle avec peu d'effort; ● Maintient vivant le sujet.	● Limite les conversations en profondeur; ● Peut ne pas être pris au sérieux si mal encadré et animé.
Atelier collaboratif : session structurée pour analyser, réfléchir, coconstruire des solutions	● Aligne vers une vision commune; ● Favorise l'adhésion de toutes et tous; ● Clarifie les priorités; ● Favorise des solutions alternatives et créatives; ● Favorise la résolution de problème concret; ● Fait émerger des bonnes pratiques.	● Demande du temps et de la préparation; ● Peut être difficile à organiser avec des agendas chargés; ● Peut être source de distractions et ne pas remplir les objectifs si un thème ou sujet précis à discuter n'est pas identifié ou que l'animation n'est pas structurée.
Simulation/exercice de table	● Identifie les faiblesses organisationnelles; ● Renforce le travail collectif des membres de l'organisme; ● Teste la prise de décision sous pression; ● Mobilise autour des enjeux d'événements non désirés.	● Demande du temps et de la préparation; ● Peut être difficile à organiser avec des agendas chargés; ● Peut générer du stress si l'activité est mal encadrée ou si des conclusions avec un plan d'action ne sont pas mises en place à la suite de l'exercice.
Rencontre individuelle : discussion ciblée	● Favorise la collecte de perceptions individuelles; ● Crée un climat de partage et de confiance, sans influence externe.	● Peut être un long processus; ● Dépend de la confiance entre les individus et envers l'organisme.

Questionnaire	● Permet de collecter l'information auprès de plusieurs personnes; ● Garde une trace écrite; ● Peut être confidentiel ou même anonyme; ● Favorise l'obtention de perspectives honnêtes.	● Peut mener, avec des questions mal posées, à l'obtention de mauvaises réponses; ● Limite la possibilité d'obtenir de la granularité comparativement aux conversations; ● Limite la possibilité de poser des questions.
Conversation informelle	● Accessible et peu coûteux; ● Contribue à un climat de confiance; ● Favoriser le partage d'informations concernant des risques faibles.	● Peut mener à une perte de l'information et des connaissances.

ANNEXE B – LES RÈGLES DE SAVOIR-ÊTRE

Règles de savoir-être pour des conversations cocréatives et productrices

Le format d'une conversation n'est pas le seul facteur qui influence les résultats obtenus. Le savoir-être des personnes qui y participent est également un grand contributeur. Il est nécessaire qu'un organisme se dote de principes conversationnels respectés de toutes et tous.

Voici un ensemble de règles simples, concrètes et adaptées au contexte d'un organisme de coopération internationale, où les réalités culturelles, géographiques et organisationnelles exigent une attention particulière au savoir-être. Elles visent à soutenir des conversations réellement cocréatives et productives. N'hésitez pas à vous en inspirer pour établir vos règles organisationnelles.

Présumer de la bonne intention

Chaque participant-e arrive avec son expérience, ses contraintes et sa culture. Partir du principe que chacun cherche à contribuer positivement réduit les tensions et ouvre la porte à une collaboration authentique.

Écoute active

L'écoute active est essentielle dans des équipes dispersées ou multiculturelles. On reformule, on pose des questions, on vérifie les perceptions avant de proposer une solution.

Accueillir la diversité des perspectives

Les réalités du terrain varient d'un pays à l'autre. Une règle explicite peut être : « *Toute expérience locale est une source de connaissance* ». Cela valorise les voix souvent moins entendues.

Créer un espace psychologiquement sécurisant

Personne ne devrait craindre d'être jugé pour poser une question, exprimer un doute ou signaler un risque. Une règle utile : « *On critique les idées, jamais les personnes* ».

Parler en "je"

Cela évite les généralisations, les accusations implicites et les malentendus interculturels. Dire « *Je perçois...* » ou « *Je comprends...* » clarifie la responsabilité du propos.

Donner de la place à chacun

Dans les organismes internationaux, certains groupes peuvent être moins à l'aise pour s'exprimer (hiérarchie, langue, culture). Une règle : « *Personne ne parle deux fois tant que tout le monde n'a pas parlé une fois* ».

Ralentir pour mieux comprendre

Les différences linguistiques exigent un rythme adapté. On évite les acronymes, on reformule, on vérifie la compréhension. Cela rend la cocréation réellement inclusive.

Nommer les tensions plutôt que les éviter

Les conversations sur les risques ou les crises peuvent être sensibles. Une règle : « *On peut nommer un inconfort ou une inquiétude à tout moment* ». Cela évite les non-dits qui minent la collaboration.

S'engager à la transparence

Dans un contexte international, l'information circule parfois difficilement. Une règle : « *On partage ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas et ce que l'on suppose* ». Cela réduit les zones d'incertitude.

Chercher la solution ensemble, pas le coupable

La cocréativité repose sur la résolution collective. Une règle : « *On se concentre sur ce qui peut être amélioré, pas sur qui a mal fait* ».

Respecter le temps et l'attention de chacun

Les fuseaux horaires, les charges de travail et les réalités terrain exigent du respect. On commence à l'heure, on va à l'essentiel, on clarifie les objectifs.

Clore chaque conversation avec un accord clair

La cocréation n'est productive que si elle mène à des actions. Une règle : « *On termine en identifiant ce qui est décidé, ce qui reste ouvert et qui fait quoi.* »

ANNEXE C – FICHE DE RÉTROACTION

Fiche de rétroaction			
<i>Inscrire Événement (nommé)</i> <i>Inscrire la ou les dates</i> <i>Inscrire l'endroit (Pays et région)</i>			
Cette fiche a été élaborée à la suite d'une activité de rétroaction qui s'est tenue le <i>DATE</i> à <i>LIEU</i>. Personnes présentes à l'activité de rétroaction <i>Inscrire le nom des personnes et mentionner si elles sont en personne ou via conférence téléphonique et de quel lieu</i> Rédaction de la fiche : <i>Inscrire le nom de la personne qui rédige la fiche, fonction, organisme</i> Animation de la rencontre : <i>Inscrire le nom de la personne qui anime l'activité de rétroaction, fonction, organisme</i>			
Rappel de l'événement			
Texte			
Bilan	<u>Mesures mises en place par l'organisme</u> Texte		
	<u>Mesures mises en place par les partenaires</u> Texte		
	<u>Conséquences</u> Texte		
	<u>Personnes impliquées lors de l'événement</u> Texte		
ASPECT À ÉVALUER : CONNAISSANCE INITIALE DU RISQUE ET TRAITEMENT DU RISQUE (compréhension du contexte, analyse des risques, mesures d'atténuation, formation prédépart et à l'arrivée et autres mesures préventives)			
Points forts Texte	Points faibles Texte	Aspects à clarifier ou à améliorer Texte	Recommandations Texte
ASPECT À ÉVALUER : SIGNALEMENT ET DÉTERMINATION DU NIVEAU DE L'URGENCE (procédures de communication, collecte d'information, etc.)			
Points forts Texte	Points faibles Texte	Aspects à clarifier ou à améliorer Texte	Recommandations Texte
ASPECT À ÉVALUER : ACTIVATION ET MOBILISATION DE LA CELLULE DE CRISE (équipe stratégique et équipe aux opérations)			

<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : FONCTION DÉCISIONNELLE (Incluant le processus de prise de décision)			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : FONCTION OPÉRATIONNELLE (Incluant les outils de gestion de crise)			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : FONCTION LOGISTIQUE			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : FONCTION COMMUNICATIONNELLE (Communications avec les différents publics cibles ; cellule de crise, voyageuse et voyageur, partenaire, proches, accompagnatrice et/ou accompagnateur, spécialistes, autorités locales, conseil d'administration, médias traditionnels et sociaux, communauté de l'organisme, etc.)			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : OPÉRATIONS SUR LE TERRAIN (Accompagnement, partenariat, etc.)			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : GESTION DES PROCHES			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>
ASPECT À ÉVALUER : CONCLUSION (Retour à une situation normale)			
<u>Points forts</u> <i>Texte</i>	<u>Points faibles</u> <i>Texte</i>	<u>Aspects à clarifier ou à améliorer</u> <i>Texte</i>	<u>Recommandations</u> <i>Texte</i>

ANNEXE D – EXEMPLES DE SCÉNARIOS PRÊTS À L'EMPLOI

Ci-dessous, 9 scénarios élaborés par Aléas sont présentés. Ceux-ci peuvent être employés tels quels ou encore être modifiés pour refléter la réalité de l'organisme. Il est important de souligner qu'il s'agit d'un scénario et que toutes les éventualités ne sont pas présentées.

Les scénarios présentés décrivent la situation sans fournir les réponses à privilégier. En situation réelle, les décisions à prendre varient selon les capacités, les ressources, les partenaires, et le contexte propre à chaque organisme. Les réponses et les décisions à envisager doivent donc être élaborées par les organismes dans le cadre de l'[Atelier 4](#).

1. Manifestation à Dakar;
2. Cyclone en Asie du Sud-Est;
3. Manifestations de santé mentale en raison d'un sentiment d'isolement;
4. Arrestation dans un pays où des atteintes aux droits de la personne sont régulièrement observées;
5. Intrusion de domicile avec agression physique;
6. Accident de moto en région rurale;
7. Instabilité politique menant à une pénurie de carburant;
8. Extorsion : publication de photos intimes;
9. Enlèvement.

1. Manifestation à Dakar

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	<i>Votre organisme mène un projet à Dakar au Sénégal. Une équipe composée de personnel local et de membres du personnel en déplacement depuis le Québec travaille dans les bureaux de l'organisme.</i> <i>Le pays est en période préélectorale marquée par une montée des tensions politiques. Depuis plusieurs jours, des appels à manifester circulent sur les médias sociaux afin de dénoncer certaines décisions gouvernementales. Plusieurs partenaires locaux suivent l'évolution de la situation.</i> Facteurs de vulnérabilité : • <i>Présence de personnel local et de membres du personnel en déplacement depuis le Québec;</i> • <i>Déplacements quotidiens entre le domicile, l'école et les bureaux pour le personnel;</i> • <i>Dépendance aux réseaux Internet et cellulaires;</i> • <i>Peu d'expérience organisationnelle en gestion de manifestations violentes.</i>
2. Choisir un événement déclencheur	<i>Une manifestation importante se déclenche dans un secteur voisin des bureaux de l'organisme. Malgré un déroulement de prime abord paisible, certaines personnes participantes dévient du parcours préétabli et commettent des actes de violence.</i>
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>Les membres de l'équipe commencent à recevoir des informations contradictoires concernant l'ampleur des événements. Certaines personnes souhaitent quitter les bureaux immédiatement, tandis que d'autres préfèrent attendre davantage d'informations. Les membres de l'équipe ressentent de l'inquiétude pour leurs véhicules stationnés dans la rue et de ne pas pouvoir retourner à la maison à temps ou de ne pas pouvoir récupérer leurs enfants de l'école.</i> Facteurs amplificateurs 2 <i>Les tensions internes entre les membres de l'équipe se font de plus en plus présentes.</i> Facteur amplificateur 3 <i>Plusieurs rues principales sont bloquées par les manifestants. Les trajets pour retourner à la maison sont inaccessibles.</i> Facteur amplificateur 4

	<i>Des affrontements surviennent entre manifestants et forces de l'ordre près des bureaux. Des véhicules sont incendiés.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Des informations non confirmées concernant l'imposition d'un couvre-feu circulent.</i> Facteur amplificateur 6 <i>Les manifestants se déplacent à proximité des bureaux. Des commerces ferment leurs portes et plusieurs organisations suspendent leurs activités. Les déplacements deviennent de plus en plus risqués.</i>
4. Décrire les conditions de crise	• Une partie du personnel est incapable de retourner à son domicile ou d'aller récupérer leurs enfants à l'école; • Certaines personnes ne peuvent pas rejoindre leur famille; • Les opérations régulières sont interrompues; • Les infrastructures de transport sont fortement perturbées; • Les partenaires locaux suspendent temporairement leurs activités; • L'organisme ne dispose pas d'une image complète de la situation sur le terrain; • La poursuite des activités pour les prochains jours est incertaine.
5. Questions de simulation	• À quel moment suspendez-vous les activités de votre bureau ? • Permettez-vous aux membres de l'équipe de quitter les bureaux ou leur demandez-vous d'y demeurer ? • Quels critères utilisez-vous pour décider d'un arrêt temporaire des opérations ? • Comment gérez-vous les préoccupations des personnes qui doivent récupérer leurs enfants ou rejoindre leur famille ? • Quelles informations communiquez-vous aux partenaires locaux et aux bailleurs de fonds ? • À quel moment activez-vous la cellule de crise ?

2. Cyclone en Asie du Sud-Est

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	Votre équipe composée de deux personnes en déplacement depuis le Québec et d'un chauffeur fourni par l'organisation partenaire est en déplacement en Asie du Sud-Est durant la saison des pluies. Facteurs de vulnérabilité : • La saison des pluies est en cours; • Les infrastructures locales sont vulnérables aux intempéries; • Des membres de l'organisme ont déjà rencontré des embûches; logistiques en raison d'intempéries; • Absence de services consulaires sur place.
2. Choisir un événement déclencheur	Un cyclone d'une intensité exceptionnelle frappe la région. Les autorités locales diffusent des avis d'urgence et recommandent à la population de limiter ses déplacements.
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 Les déplacements sont rendus difficiles. Certaines routes sont inondées ou bloquées par des débris. Facteur amplificateur 2 : Les réseaux cellulaires et Internet deviennent intermittents. Les communications avec le bureau au Québec et les proches deviennent irrégulières. Facteur amplificateur 3 : Les autorités locales donnent un ordre d'évacuation tardif. Facteur amplificateur 4 : L'équipe est en sécurité, mais isolée avec un accès limité à l'eau potable, à la nourriture et aux soins médicaux. Facteur amplificateur 5 : Les vols sont annulés. Les infrastructures aéroportuaires et certains axes routiers sont endommagés, rendant impossible l'évacuation ou le rapatriement. Facteur amplificateur 6 :

	<i>Les familles des personnes en déplacement accentuent la pression afin de les rapatrier.</i>
4. Décrire les conditions de crise	<i>L'équipe n'a plus la capacité de travailler. Les opérations quotidiennes sont suspendues. Le rapatriement ne sera pas possible avant plusieurs jours.</i> • <i>L'organisme ne peut plus communiquer de façon fiable avec l'équipe sur le terrain;</i> • <i>Les déplacements, l'évacuation et le rapatriement sont impossibles à court terme;</i> • <i>Comblar les besoins essentiels des personnes sur place (eau, nourriture, soins médicaux) deviendra difficile rapidement;</i> • <i>Les opérations du projet sont suspendues;</i> • <i>Les partenaires locaux sont eux-mêmes affectés par la catastrophe et ont une capacité limitée à soutenir l'organisme;</i> • <i>Les familles et les parties prenantes exigent des informations que l'organisme est incapable d'obtenir ou de valider rapidement;</i> • <i>La situation dépasse les capacités habituelles de gestion et nécessite une mobilisation exceptionnelle de l'organisme.</i>
5. Questions de simulation	• <i>À quel moment déclenchez-vous une évacuation préventive ?</i> • <i>Comment priorisez-vous l'utilisation des ressources limitées (eau, nourriture, communications) ?</i> • <i>Quand décidez-vous qu'un rapatriement n'est plus envisageable à court terme ?</i> • <i>Quels moyens alternatifs utilisez-vous lorsque les communications sont interrompues ?</i> • <i>Qui est responsable de communiquer avec les familles ?</i> • <i>Quelles activités du projet doivent être suspendues immédiatement ?</i>

3. Manifestations de santé mentale en raison d'un sentiment d'isolement

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	<i>Une équipe de 3 personnes locales et 6 personnes en déplacement depuis le Québec travaillent sur un projet en Équateur. Depuis plusieurs semaines, un membre de l'équipe présente des signes de détresse psychologique. La personne s'isole progressivement, participe moins aux activités collectives, manifeste de l'irritabilité, éprouve des difficultés de concentration et rapporte un sentiment d'épuisement lié au mandat. Des tensions relationnelles sont également observées au sein de l'équipe.</i> Facteurs de vulnérabilité : • La région où l'équipe est mobilisée est sujette à des coupures d'électricité fréquentes et une connexion Internet instable; • Présence de tensions internes au bureau en raison d'un mandat stressant.
2. Choisir un événement déclencheur	<i>La personne en question subit une crise aiguë d'anxiété lors d'une réunion, suivie d'un épisode dissociatif. La personne semble désorientée, répond difficilement aux questions et paraît déconnectée de son environnement immédiat. La réunion est interrompue.</i>
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>La personne refuse de quitter le bureau pour rentrer à la maison et prendre du repos.</i> Facteur amplificateur 2 <i>Les autres membres de l'équipe sont bouleversés et incertains quant à la façon d'intervenir. La personne rejette l'aide offerte.</i> Facteur amplificateur 3 <i>La personne exprime des idées suicidaires.</i> Facteur amplificateur 4 <i>L'organisme n'a pas mis en place de services individualisés en lien avec la santé mentale.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Les soins à l'hôpital local sont limités. Les enjeux de santé mentale ne sont pas diagnostiqués ou soignés de la façon qu'un organisme canadien le souhaiterait.</i>

	Facteur amplificateur 6 <i>Le médecin recommande une hospitalisation de plusieurs jours et une très forte médication. La personne sera mise en isolement et en cas de manifestations violentes ou d'idéation suicidaire, elle sera attachée à son lit.</i> Facteur amplificateur 7 <i>Le rapatriement est impossible: la personne est jugée médicalement instable pour voyager.</i>
4. Décrire les conditions de crise	• <i>La sécurité psychologique et physique de la personne concernée soulève des inquiétudes importantes;</i> • <i>L'équipe n'est plus en mesure de gérer la situation avec ses ressources habituelles;</i> • <i>Les opérations courantes sont fortement perturbées;</i> • <i>Plusieurs membres de l'équipe vivent du stress ou de l'incertitude;</i> • <i>Les ressources médicales disponibles localement n'ont pas la formation requise pour gérer la situation comme attendu par un organisme canadien;</i> • <i>La poursuite des activités doit être réévaluée;</i> • <i>Une mobilisation exceptionnelle de l'organisme est nécessaire afin d'assurer la sécurité de la personne et de l'équipe.</i>
5. Questions de simulation	• <i>À quel moment la situation dépasse-t-elle les capacités normales de gestion de l'équipe ?</i> • <i>Qui est responsable d'intervenir auprès de la personne en détresse ?</i> • <i>Comment concilier la confidentialité et le besoin de protéger la personne ?</i> • <i>À quel moment consultez-vous des ressources médicales externes ?</i> • <i>Dans quelles circonstances suspendez-vous les activités de la personne ?</i> • <i>Comment soutenez-vous les autres membres de l'équipe affectés par la situation ?</i>

4. Arrestation dans un pays où des atteintes aux droits humains sont régulièrement observées.

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	<i>Une équipe de 4 personnes mène des activités auprès de communautés vulnérables dans une région où les autorités sont reconnues pour procéder à des arrestations arbitraires et exercer une surveillance importante sur des organismes internationaux.</i> Facteurs de vulnérabilités : • Des atteintes aux droits humains sont régulièrement observées dans ce pays; • Absence d'ambassade canadienne dans le pays.
2. Choisir un événement déclencheur	<i>Un membre de l'équipe est arrêté lors d'un déplacement, sans mandat ni justification claire. Son téléphone est confisqué.</i>
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>L'équipe perd contact avec la personne arrêtée.</i> Facteur amplificateur 2 <i>L'équipe sur place est en état de choc et craint pour sa propre sécurité.</i> Facteur amplificateur 3 <i>Les autorités refusent de communiquer le lieu de détention.</i> Facteur amplificateur 4 <i>Les proches de la personne arrêtée multiplient les demandes d'information auprès de l'organisme.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Les médias locaux rapportent l'arrestation.</i> Facteur amplificateur 6 <i>Les partenaires locaux craignent d'être associés à l'incident et suspendent leur collaboration.</i> Facteur amplificateur 7

	<i>Les autorités locales ont accès aux informations contenues dans le téléphone confisqué.</i>
4. Décrire les conditions de crise	• <i>L'organisme ignore où se trouve la personne arrêtée et ne peut confirmer son état de santé physique ou mental;</i> • <i>Les opérations sur le terrain sont fortement perturbées et la suspension des activités est envisagée;</i> • <i>Les membres de l'équipe craignent pour leur sécurité;</i> • <i>Les partenaires locaux suspendent leur collaboration;</i> • <i>Des informations sensibles concernant l'organisme, ses partenaires ou la population concernée pourraient être compromises;</i> • <i>Les proches de la personne arrêtée exigent des réponses que l'organisme n'est pas en mesure de fournir;</i> • <i>La situation génère une attention médiatique susceptible de nuire à la réputation de l'organisme;</i> • <i>La gestion de la situation dépasse les capacités normales de l'équipe et nécessite la mobilisation de ressources exceptionnelles.</i>
5. Questions de simulation	• <i>À quel moment la cellule de crise devrait-elle être activée ?</i> • <i>Suspendez-vous les activités ?</i> • <i>Qui contacterez-vous en premier ?</i> • <i>Quelles informations communiqueriez-vous à la famille ?</i> • <i>À quel moment envisagez-vous une évacuation de l'équipe ?</i>

5. Intrusion de domicile avec agression physique

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	<i>Une personne volontaire loge dans un logement fourni par un partenaire local. Le quartier est généralement considéré comme sécuritaire, mais quelques vols à domicile ont été signalés au cours des derniers mois.</i>
2. Choisir un événement déclencheur	<i>Une intrusion survient de nuit. La personne volontaire est agressée physiquement et blessée gravement. Les assaillants volent des biens personnels et un ordinateur contenant des données sensibles.</i>
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>La personne est transportée à l'hôpital pour une chirurgie urgente. Le rapatriement est impossible en raison de la gravité des blessures.</i> Facteur amplificateur 2 <i>Le bailleur exige une évaluation immédiate des risques et des mesures correctives.</i> Facteur amplificateur 3 <i>Les autorités locales ouvrent une enquête, mais les circonstances de l'agression demeurent incertaines.</i> Facteur amplificateur 4 <i>Plusieurs membres de l'équipe remettent en question leur sécurité et demandent une réévaluation des conditions d'hébergement.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Les conditions de logement de l'équipe sont considérées non sécuritaires. Les membres de l'équipe doivent être relocalisés rapidement.</i> Facteur amplificateur 6 <i>L'ordinateur volé contient des coordonnées de partenaires, des informations opérationnelles, des documents de travail, des informations et des données personnelles de la personne</i>
4. Décrire les conditions de crise	• <i>La personne agressée nécessite des soins médicaux importants;</i> • <i>L'organisme ne peut confirmer que l'incident est isolé ou que d'autres personnes ne sont pas exposées à un risque similaire;</i>

	• <i>Les logements actuellement utilisés ne sont plus considérés comme sécuritaires;</i> • <i>Certains membres de l'équipe ne se sentent plus en sécurité pour poursuivre leurs activités;</i> • <i>Des informations sensibles pourraient avoir été compromises à la suite du vol de l'ordinateur;</i> • <i>Les activités sont suspendues jusqu'à la mise en place de mesures correctives;</i> • <i>Une mobilisation exceptionnelle de l'organisme est nécessaire afin d'assurer la sécurité des personnes et la continuité des opérations.</i>
5. Questions de simulation	• <i>Les autres membres de l'équipe doivent-ils être immédiatement relocalisés ?</i> • <i>Suspendez-vous les activités jusqu'à la fin de l'enquête ?</i> • <i>Comment évaluez-vous si l'événement était ciblé ou opportuniste ?</i> • <i>Quelles mesures prenez-vous pour limiter les conséquences liées aux données volées ?</i> • <i>Comment répondez-vous aux exigences du bailleur de fonds ?</i> • <i>Quel niveau de sécurité doit être exigé des futurs hébergements ?</i>

6. Accident de moto en région rurale

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	Une équipe se déplace régulièrement en moto dans une région rurale. <i>Facteurs de vulnérabilité :</i> • Les routes sont en mauvais état; • Les infrastructures médicales sont limitées. • Il n'y a aucun service paramédical.
2. Choisir un événement déclencheur	Un membre de l'équipe est victime d'un accident de moto. Il subit de multiples fractures.
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 La personne blessée doit être transportée à l'hôpital le plus proche. Le trajet à l'hôpital dure plusieurs heures en raison de la distance et de l'état des routes. Le trajet est très souffrant pour la personne blessée. Facteur amplificateur 2 Les communications sont difficiles en raison d'une connexion Internet instable. Facteur amplificateur 3 L'hôpital local dispose de capacités limitées pour traiter les blessures complexes. Facteur amplificateur 4 Les médecins recommandent un transfert vers un établissement mieux équipé, situé dans une autre région Facteur amplificateur 5 Les activités prévues pour le projet dans les prochaines semaines reposent principalement sur la présence de la personne blessée.
4. Décrire les conditions de crise	• Les capacités médicales sont insuffisantes pour assurer une prise en charge optimale - La personne blessée nécessite des soins spécialisés qui ne sont pas disponibles localement;

	• <i>Les communications avec l'équipe et les intervenants demeurent limitées;</i> • <i>Une partie importante des ressources de l'organisme est mobilisée pour soutenir la personne blessée;</i> • <i>Les activités prévues sont compromises en raison de l'absence de ressources clés;</i> • <i>Les décisions médicales et logistiques doivent être prises avec une information incomplète;</i> • <i>La situation exige une mobilisation exceptionnelle des ressources humaines, financières et organisationnelles.</i>
5. Questions de simulation	• <i>Acceptez-vous le traitement local ou cherchez-vous un transfert vers une autre installation médicale ?</i> • <i>Qui est responsable des décisions médicales lorsque l'information est incomplète ?</i> • <i>À quel moment activez-vous votre assistance voyage ou votre assureur ?</i> • <i>Comment maintenez-vous les opérations en l'absence prolongée de la personne blessée ?</i> • <i>Quels seuils déclenchent un rapatriement médical ?</i> • <i>Les déplacements dans cette région doivent-ils être suspendus temporairement ?</i>

7. Instabilité politique menant à une pénurie de carburant à l'échelle nationale

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	<i>Une équipe effectue un séjour d'évaluation dans plusieurs régions à la suite du démarrage d'un nouveau programme financé par un bailleur. Les déplacements sont essentiels pour respecter les échéances contractuelles.</i>
2. Choisir un événement déclencheur	<i>À la suite d'une décision gouvernementale soudaine et d'un mouvement de contestation à l'échelle nationale, les principaux dépôts de carburant du pays cessent leurs activités. En moins de 48 heures, le carburant devient pratiquement inaccessible dans plusieurs régions.</i>
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>L'équipe ne peut plus se rendre sur les sites du projet.</i> Facteur amplificateur 2 <i>Le carburant disponible sur le marché parallèle est de qualité douteuse et peut endommager sévèrement les véhicules.</i> Facteur amplificateur 3 <i>Les partenaires locaux éprouvent les mêmes difficultés et ne peuvent plus soutenir certaines activités.</i> Facteur amplificateur 4 <i>Les livraisons de matériel et d'approvisionnement sont retardées ou interrompues.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Les déplacements prioritaires doivent être rationnés entre les différentes équipes.</i> Facteur amplificateur 6 <i>Les activités critiques du projet ne peuvent plus être réalisées dans les délais prévus.</i>
4. Décrire les conditions de crise	• <i>L'organisme n'est plus en mesure d'assurer ses déplacements essentiels;</i> • <i>Une partie importante des activités prévues ne peut plus être réalisée;</i> • <i>Certaines communautés ou certains sites de projet deviennent inaccessibles;</i> • <i>Les partenaires locaux voient également leurs capacités réduites;</i> • <i>Les véhicules disponibles ne peuvent être utilisés sans risque ou sans restriction;</i>

	• <i>Les ressources disponibles doivent être priorisées entre plusieurs besoins concurrents;</i> • <i>Les engagements envers les bailleurs et les populations concernées sont compromis;</i> • <i>Une mobilisation exceptionnelle est requise pour maintenir les opérations essentielles.</i>
5. Questions de simulation	• <i>Quelles activités deviennent prioritaires lorsque les déplacements sont limités ?</i> • <i>Comment répartissez-vous le carburant disponible entre les différentes équipes ?</i> • <i>Acceptez-vous ou non l'utilisation de carburant provenant du marché parallèle ?</i> • <i>Quels projets ou activités doivent être reportés en premier ?</i> • <i>Comment gérez-vous vos engagements contractuels envers le bailleur ?</i> • <i>À quel moment considérez-vous que les opérations ne sont plus viables ?</i>

8. Extorsion : publication de photos intimes

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	<i>Une personne volontaire utilise régulièrement les réseaux sociaux et une application de messagerie pour communiquer avec son conjoint demeuré au Québec et avec ses collègues. Ces échanges comprennent des communications sur l'organisme, des photos intimes et des informations relatives à son quotidien à l'étranger. La personne réutilise le même mot de passe sur différentes plateformes sans savoir que l'un de ses comptes a été compromis lors d'une fuite de données antérieure.</i>
2. Choisir un événement déclencheur	<i>Des cybercriminels obtiennent le mot de passe d'un compte d'un réseau social d'une personne volontaire à partir d'une fuite de données. Ils obtiennent des photos intimes échangées dans des conversations privées, un accès à des conversations professionnelles sensibles et à des informations concernant les déplacements, habitudes ou contacts de la personne. Peu après, ils contactent la personne et menacent de diffuser les images à ses proches, à ses collègues et à d'autres parties prenantes si une somme d'argent n'est pas versée rapidement.</i>
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>Les cybercriminels menacent de contacter les partenaires locaux et les bailleurs de fonds.</i> Facteur amplificateur 2 <i>L'organisme craint une atteinte à la réputation.</i> Facteur amplificateur 3 <i>L'équipe au Québec doit gérer la situation avec peu d'informations fiables.</i> Facteur amplificateur 4 <i>Les autorités exigent que la personne demeure sur place pendant l'enquête.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Une partie des informations est publiée en ligne bien que le délai pour le paiement de la somme ne soit pas encore dépassé.</i>
4. Décrire les conditions de crise	• <i>Des informations personnelles concernant la volontaire ont été compromises et publiées;</i> • <i>La situation dépasse désormais la sphère privée et affecte l'organisme;</i> • <i>Des partenaires, bailleurs ou autres parties prenantes pourraient être la cible des cybercriminels;</i>

	• <i>Les comptes numériques de la personne pourraient avoir été compromis;</i> • <i>Des informations liées aux activités de l'organisme pourraient être exposées;</i> • <i>La réputation de l'organisme et la confiance des parties prenantes sont menacées;</i> • <i>Une mobilisation exceptionnelle est nécessaire pour gérer simultanément les dimensions humaines, technologiques, juridiques et communicationnelles.</i>
5. Questions de simulation	• <i>Qui doit être informé de la situation au sein de l'organisation ?</i> • <i>Comment soutenez-vous la personne concernée tout en protégeant l'organisation ?</i> • <i>Communiquez-vous de façon proactive avec les partenaires et les bailleurs visés par les menaces ?</i> • <i>Quelles mesures prenez-vous pour sécuriser les comptes compromis ?</i> • <i>Comment gérez-vous une publication publique d'informations malgré les demandes des cybercriminels ?</i> • <i>À quel moment la situation devient-elle une crise organisationnelle plutôt qu'un problème individuel ?</i>

9. Enlèvement

Étape	Scénario
1. Définir le point de départ	Une équipe travaille dans une région où certains groupes criminels exercent une influence sur différentes routes reliant les communautés. Les équipes doivent effectuer régulièrement des déplacements entre plusieurs villages pour coordonner des activités avec des partenaires locaux. Bien que les déplacements soient considérés comme modérément risqués, plusieurs incidents d'extorsion visant des commerçants, des entrepreneurs et le personnel d'organisations internationales ont été signalés au cours des derniers mois.
2. Choisir un événement déclencheur	Lors d'un déplacement entre deux villages, un membre de l'équipe ne se présente pas au lieu de rendez-vous prévu.
3. Construire les développements possibles du scénario	Facteur amplificateur 1 <i>L'équipe perd contact immédiatement avec la personne.</i> Facteur amplificateur 2 <i>Le véhicule utilisé par la personne est retrouvé abandonné quelques heures plus tard.</i> Facteur amplificateur 3 <i>Les autorités locales sont lentes à réagir.</i> Facteur amplificateur 4 <i>Des individus contactent l'organisme et prétendent détenir la personne. Ils exigent de l'argent et que les autorités ne soient pas impliquées.</i> Facteur amplificateur 5 <i>Le conseil d'administration exige d'être impliqué dans plusieurs décisions critiques, ce qui ralentit certaines actions et crée une pression supplémentaire sur la cellule de crise.</i> Facteur amplificateur 6 <i>L'équipe au Québec doit gérer les familles, les bailleurs de fonds et les autorités canadiennes.</i> Facteur amplificateur 7 <i>Les autres membres de l'équipe refusent temporairement d'effectuer de nouveaux déplacements et demandent une réévaluation complète des mesures de sécurité.</i>

	Facteur amplificateur 8 <i>Les partenaires locaux suspendent certains déplacements et réduisent leurs activités sur le terrain jusqu'à ce que la situation soit clarifiée.</i>
4. Décrire les conditions de crise	• <i>La localisation et l'état de santé de la personne demeurent inconnus;</i> • <i>L'organisme n'a plus de contrôle direct sur l'évolution de l'événement;</i> • <i>Les déplacements sur le terrain sont suspendus ou fortement limités;</i> • <i>Les membres de l'équipe ne se sentent plus en sécurité pour poursuivre leurs activités;</i> • <i>Les partenaires locaux réduisent leur participation aux activités du projet;</i> • <i>Les proches, les bailleurs de fonds et les autorités exigent des informations fréquentes et des décisions rapides;</i> • <i>Les mécanismes habituels de gestion sont insuffisants et une mobilisation exceptionnelle de l'organisme est nécessaire;</i> • <i>Les objectifs du projet et la continuité des opérations sont compromis.</i>
5. Questions de simulation	• <i>À quel moment activez-vous la cellule de crise ?</i> • <i>Quelle place accordez-vous aux autorités locales dans la gestion de l'événement ?</i> • <i>Comment gérez-vous une demande de rançon ?</i> • <i>Qui est autorisé à communiquer avec les proches et les médias ?</i> • <i>Suspendez-vous tous les déplacements dans la région ?</i> • <i>Comment arbitrez-vous entre l'urgence d'agir et la nécessité de valider l'information disponible ?</i> • <i>Quel rôle le conseil d'administration doit-il jouer dans la prise de décision ?</i> • <i>À quel moment envisagez-vous le retrait complet des équipes de la région ?</i>

ANNEXE E – ÉLÉMENTS POUR ÉLABORER UN SCÉNARIO

Aléas propose des éléments additionnels qui offrent à l'organisme un éventail de possibilités pour enrichir la création de scénarios et les adapter à sa réalité opérationnelle. En s'appuyant sur ces pistes, les équipes peuvent imaginer des situations plausibles, variées et pertinentes, qui résonnent avec les mandats, les partenaires et les pays ou zones d'intervention.

Contextes possibles	Instabilité politique Élections contestées Crises économiques Pandémies locales Conflits intercommunautaires Catastrophes naturelles récurrentes Zones rurales isolées Pays sans représentation consulaire canadienne Période préélectorale Tensions sociales Équipe mixte locale/internationale Proximité d'un lieu de manifestation Saison des pluies intense ou autre catastrophe naturelle (cyclone, ouragan, glissement de terrain, raz de marée, tsunami) Infrastructures vulnérables, routes en mauvais état Déplacements fréquents (sur routes dangereuses ou à des moments qui rendent vulnérables) Stress prolongé Isolement Tensions internes Ressources limitées en santé (physique et mentale) Pays avec violations des droits de la personne Surveillance policière Contexte politique instable Logement fourni par un partenaire Hausse des vols Sécurité résidentielle faible Cybercriminalité élevée Utilisation des réseaux sociaux Faible cybersécurité Présence de groupes criminels Région reconnue par la possibilité d'enlèvement
Événements déclencheurs possibles	Coup d'État Attaque armée dans un quartier voisin Panne de courant nationale Bris de barrage / inondation majeure Cyberattaque ciblant l'organisme Arrestation d'un partenaire local Rumeurs de violence sur les réseaux sociaux Manifestation qui dégénère en violence

	Cyclone exceptionnel Ordre d'évacuation tardif Crise aiguë (anxiété, dissociation, idées suicidaires) Arrestation sans mandat lors d'un déplacement Intrusion nocturne Agression grave Accident grave de transport Pénurie sévère de carburant ou d'un autre bien essentiel Vol de photos, de données personnelles, de renseignements sensibles Menaces d'extorsion Enlèvement lors d'un déplacement
Facteurs amplificateurs	Perte d'accès aux fonds bancaires Rumeurs médiatiques amplifiant la crise Défaillance des partenaires locaux Pression des familles au Canada Dégradation de la santé mentale de plusieurs membres Conflits internes dans l'équipe Perte de données sensibles (fichiers, contacts, photos) Impossibilité de rejoindre les autorités locales Déviations du parcours Violences Proximité du bureau d'un événement violent Inquiétude des familles Incapacité de se déplacer Forces de l'ordre débordées Isolement Manque de ressources financières Communications intermittentes ou instables Partenaires locaux affectés Vols annulés, fermeture des aéroports, gares ferroviaires, d'autobus ou maritimes Pression médiatique Hospitalisation locale avec soins limités Impossibilité de rapatriement Détresse de l'équipe Tensions internes Fatigue émotionnelle Perte de contact Confiscation du téléphone Bris de sécurité informatique Partenaires locaux inquiets Pression médiatique Absence de services consulaires Données sensibles volées Inquiétude de l'équipe locale Pression du bailleur

	- Fractures - Soins rudimentaires - Annulation des activités - Perte de confiance des partenaires - Immobilisation des équipes - Coupures d'électricité - Impossibilité de livrer les activités - Tensions internes - Partenaires paralysés - Détresse psychologique sévère - Panne Internet - Menaces envers partenaires et bailleurs - Crise réputationnelle - Perte de contact avec les autorités - Lenteur des autorités - Évacuation demandée par l'équipe
États finaux possibles	- Évacuation totale (locaux + internationaux) - Suspension prolongée du projet - Retrait du bailleur de fonds - Rapatriement médical complexe - Impacts psychosociaux à long terme - Rupture de partenariats locaux - Atteinte à la réputation - Suspension/interruption des opérations - Impossibilité de rapatrier/d'évacuer - Pression sur l'équipe - Suivi psychologique obligatoire - Choc post-traumatique au retour - Évacuation de l'équipe - Traumatisme de la personne arrêtée - Projet en péril - Retards majeurs

ANNEXE F - GRILLE D'ANALYSE D'UN SCÉNARIO

Vous trouverez ci-dessous des tableaux clairs et structurés à compléter avec les informations liées à votre scénario. L'outil est conçu pour être intégré à un atelier collaboratif ou un exercice de simulation en réponse à un scénario anticipé.

1. DESCRIPTION DU SCÉNARIO	
Éléments	Informations
Événement déclencheur	
Personnes/parties prenantes impliquées	
Implication spécifique de l'organisation partenaire	
Chronologie probable	
Contexte aggravant	
Contexte atténuant	

2. IMPACTS POTENTIELS	
Opérations	
Éléments	Réponses
Activités critiques perturbées	
Processus affectés	
Délais ou interruptions possibles	
Ressources humaines	
Impacts sur les membres de l'équipe	
Risques pour la santé et la sécurité	
Disponibilité du personnel clé	
Impact sur les personnes chez l'organisation partenaire	
Financiers	
Pertes directes	
Pertes indirectes	
Coûts de réponses	
Réputation	
Risques d'image	
Impacts pour l'organisation partenaire ou sur l'organisme	
Parties prenantes sensibles	
Autres	

...	
...	
...	

3. SIGNAUX PRÉCURSEURS ET INDICATEURS	
Éléments	Description
Signes faibles à surveiller	
Indicateurs clés	
Seuils d'alerte	
4. CAPACITÉS ET RESSOURCES NÉCESSAIRES	
Ressources	Disponibilité et contraintes
Humaines	
Matérielles	
Technologiques	
Financières	
En lien avec le partenaire	
Externes	

5. RÉPONSE OPÉRATIONNELLE			
Décision clé	Responsable	Délai	Commentaire
1.			
<i>Actions prioritaires</i>	<i>Responsable</i>	<i>Ressources</i>	<i>Alternatives</i>
i.			
ii.			
iii.			
iv.			
Décision clé	Responsable	Délai	Commentaire
2.			
<i>Actions prioritaires</i>	<i>Responsable</i>	<i>Ressources</i>	<i>Alternatives</i>
i.			
ii.			
iii.			
iv.			
Décision clé	Responsable	Délai	Commentaire
3.			
<i>Actions prioritaires</i>	<i>Responsable</i>	<i>Ressources</i>	<i>Alternatives</i>
i.			
ii.			
iii.			
iv.			
Décision clé	Responsable	Délai	Commentaire

4.			
<i>Actions prioritaires</i>	<i>Responsable</i>	<i>Ressources</i>	<i>Alternatives</i>
i.			
ii.			
iii.			
iv.			

6. COMMUNICATION			
Public cible	Message clé	Canal	Porte-parole
Membres de l'équipe			
Experts externes			
Clients/organisations externes			
Organisation partenaire			
Médias			

7. COORDINATION INTERNE ET EXTERNE		
Acteur	Rôle	Mode de coordination
Équipes internes		
Fournisseurs		
Autorités au Canada et locales		
Organisation partenaire		
Experts externes		

8. VULNÉRABILITÉS RÉVÉLÉES			
Domaine	Vulnérabilité	Niveau de risque	Commentaires
Processus			
Technologies			
Ressources humaines			
Gouvernance			
Organisation partenaire			
Ressources externes			

9. LEÇONS ET AMÉLIORATIONS

Amélioration proposée	Responsable	Échéance	Ressources disponibles (\$, matérielles, humaines, etc.)
Membre de l'équipe de l'organisme			
Experts externes			
Clients/organisations externes			
Organisation partenaire			
Médias			
Autres			

BIBLIOGRAPHIE

- Brito, M. (2025). *When a Crisis Hits: Mitroff's Five-Stage Crisis Management Model*. <https://www.britopian.com/earned/mitroff-five-stage-crisis-management-model/>
- Desautels, G. (2025). *Gestion des risques : ce que la complaisance nous empêche de voir*. <https://www.revuegestion.ca/gestion-des-risques-ce-que-la-complaisance-nous-empeche-de-voir>
- Hermann, C. (1963). Some consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- International Organization for Standardization. (2021). *Risk management — Travel risk management — Guidance for organizations* (ISO Standard No. 31030). <https://www.iso.org/standard/72125.html>