

# Gestion de risque :

quand et quoi communiquer  
avec la communauté ?

Guide pratique

Avec le soutien financier du :



Conseil de recherches  
en sciences humaines  
du Canada

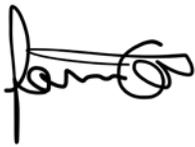
Social Sciences and  
Humanities Research  
Council of Canada

Canada

# Mot d'introduction

La communication efficace est un élément central d'une gestion réussie des risques et des situations d'urgence. En période de crise, la capacité à transmettre une information claire, rapide et utile peut constituer une influence déterminante sur les résultats, tant pour les communautés que pour les intervenants. Conscient de l'importance stratégique des communications en contexte de catastrophes et d'urgence, HEC Montréal a organisé un webinaire le 2 mai 2025, réunissant des experts et praticiens afin d'explorer les meilleures pratiques, les leçons apprises et les outils émergents dans ce domaine.

Ce rapport présente les principaux constats et enseignements issus de l'atelier, qui a mis en lumière les contributions d'intervenants du Canada et de l'Australie. Les sujets abordés incluent les systèmes d'alerte au public, l'analyse comportementale des évacués, les fondements de la gestion des risques, ainsi que le fonctionnement du système Québec en Alerte. L'objectif est d'offrir aux gestionnaires et responsables en sécurité civile des connaissances concrètes pour améliorer la communication avant, pendant et après une urgence.



**Fannie Couture**

Professeure adjointe,  
Département de Management



**Valérie Bélanger**

Professeure agrégée,  
Département de gestion des  
opérations et de la logistique



**Marie-Ève Rancourt**

Professeure titulaire,  
Département de gestion des  
opérations et de la logistique

# Neuf leçons en gestion de risque

David Youssef

## 1 Avertissements et communication

La communauté peut pardonner notre incapacité à contrôler un ouragan, une inondation, un feu de forêt ou un autre événement catastrophique. Mais ils ne pardonneront pas de ne pas avoir été avertis. Le désir de la communauté d'obtenir de l'information est insatiable; si nous ne la fournissons pas, quelqu'un d'autre le fera, ce qui pourrait aggraver la situation (rumeurs, mauvaise information, etc.). Nous devons être la source primaire d'information et inspirer confiance en communiquant rapidement avec la communauté.

## 2 Simplifiez le complexe, plutôt que de compliquer le simple

Les plans préétablis peuvent être de peu de valeur dans le feu de l'action – Le processus de planification lui-même reste cependant inestimable. Un plan préétabli qui ne peut pas être mis en œuvre avec succès représentera un risque énorme (y compris lors de l'enquête). Méfiez-vous des plans d'intervention trop détaillés, les listes de contrôle (type « checklist ») sont souvent plus efficace – KISS (keep it simple stupid).

## 3 La gestion des catastrophes et des urgences n'est pas un sport de spectateurs

Il n'y a pas de place pour les spectateurs dans les équipes de gestion des incidents. Veiller à ce que les représentants des organismes présents soient habilités à prendre des décisions, remplacez-les par des employés plus expérimentés au besoin. Assurez-vous également que l'ensemble du personnel est informé et approuve le « plan d'actions » ou énonce clairement leurs préoccupations afin qu'elles puissent être documentées et traitées. Assurez-vous également que les réunions soient rédigées ou enregistrées numériquement.

## 4 Ressource pour réussir

Le vieil adage dans les services d'incendie dit : « En cas de doute, déployez sans attendre. » Il est de loin préférable de mobiliser plus de ressources ou d'équipe de gestion des opérations dès le départ que de ne pas en mobiliser suffisamment. Il n'y a rien de pire que d'avoir à rattraper son retard. Nous pouvons être prédisposés à être trop optimistes quant à ce qui peut être accompli. Commencez toujours avec le pire scénario à l'esprit, puis réduisez les ressources lorsque vous êtes sûr qu'elles ne sont pas nécessaires.

## 5 Partagez rapidement les mauvaises nouvelles

Connaissez vos responsabilités législatives et, si vous n'êtes pas en mesure de vous y acquitter adéquatement, informez l'équipe de gestion des incidents et les supérieurs de la situation, de préférence par écrit. Demandez un soutien supplémentaire ou, à tout le moins, une confirmation de vos actions dans les circonstances.

## 6 Méfiez-vous du syndrome de l'imposteur

L'expérience est quelque chose qu'on obtient juste après en avoir besoin. De nombreux cadres supérieurs éprouveront parfois des doutes importants en temps de crise, rappelez-vous que votre organisation vous a donné ces responsabilités pour une raison. Vous êtes probablement la meilleure personne pour le poste, même si vous ne vous sentez pas ainsi. Continuez simplement à aller de l'avant.

## 7 Il y aura toujours une enquête

Après des événements majeurs, il y aura fort probablement une enquête qui détectera des lacunes au niveau des avertissements et des échecs de communication. Pour nous défendre et défendre nos organisations, nous devons documenter nos décisions et les informations parfois limitées sur lesquelles elles sont basées. Les notes et les procès-verbaux contemporains sont rois! Assurez-vous de documenter la situation, notamment au niveau des priorités stratégiques identifiées et des actions et mesures mises en place. Si l'événement va trop vite, faites des enregistrements audios. Faites approuver votre plan par l'équipe de gestion des incidents et révisez-le régulièrement.

## 8 Ayez beaucoup d'imagination et exercez-la

Nous vivons dans un monde en évolution rapide. Essayez de tenir compte de l'inimaginable, par exemple les pandémies ou les événements catastrophiques. Des exercices de discussion fréquents avec les cadres supérieurs sont inestimables pour la préparation mentale, la compréhension commune et l'évaluation de l'état de préparation opérationnelle. Ne sous-estimez jamais la valeur des simulations.

## 9 Il n'y a pas de baguettes magiques

La gestion des catastrophes ou des urgences est difficile, soyez indulgent envers vous-même. Nous ne pouvons que faire de notre mieux. Nous devons nous rappeler que nous n'intervenons souvent que lorsque l'événement est déjà hors de contrôle. Nous devons être réalistes quant à ce qui peut être accompli et ne pas nous blâmer pour des résultats qui étaient hors de notre contrôle.

# Six questions à se poser sur le comportement des évacués

Joelle Cormier

Lors de feux de forêt majeurs, l'évacuation devient parfois inévitable. Pourtant, chaque communauté réagit différemment selon la manière dont l'information circule ou la perception de leurs citoyens. À l'été 2023, un sondage mené auprès de plus de 650 ménages évacués à Chibougamau, Sept-Îles et Lebel-sur-Quévillon a mis en lumière six grandes questions que les autorités devraient se poser.

## 1 Quels signes les citoyens perçoivent-ils avant une évacuation ?

La fumée dans l'air, les cendres, les discussions entre voisins ou les mentions dans les médias sont des signes fréquemment rapportés. Ces signaux déclenchent souvent un état d'alerte informel bien avant l'annonce officielle. En les repérant, les citoyens ajustent déjà leurs comportements et se préparent à partir. Il est donc crucial d'adopter une communication claire et proactive dès que ces signes apparaissent.

## 2 Les ménages prennent-ils des mesures pour se préparer à l'évacuation potentielle ?

Avant même l'ordre officiel, plusieurs ménages rassemblent des effets personnels, planifient leur transport ou discutent des étapes à suivre avec leurs proches. Cependant, une proportion non négligeable de citoyens ne prend aucune mesure. Cela peut être lié à un sentiment de sécurité ou à un manque d'information. Comprendre ces écarts permet de mieux cibler les messages de sensibilisation et de préparation.

## 3 Comment les citoyens apprennent-ils qu'ils doivent évacuer ?

Les données montrent que les proches, amis, famille, collègues, sont souvent la première source d'information, avant même les avis municipaux ou gouvernementaux. Les réseaux sociaux jouent également un rôle important. Cela souligne l'importance d'une communication municipale rapide, multicanal, et bien coordonnée avec les autres acteurs locaux pour éviter confusion et délais.

## 4 Où se trouvent les membres du ménage au moment de l'alerte ?

Dans plusieurs cas, les familles sont dispersées : enfants à l'école, adultes au travail, proches ailleurs. Cette dispersion complexifie l'organisation du départ. Les plans d'évacuation doivent donc tenir compte de cette réalité, notamment en prévoyant des points de rencontre, des procédures de regroupement et des messages qui s'adressent à tous les membres de la famille, peu importe leur lieu.

## 5 Quels déplacements les citoyens effectuent-ils au moment de l'évacuation ?

De nombreux citoyens ne quittent pas immédiatement la ville après l'avis d'évacuation. Plusieurs s'arrêtent pour faire le plein, rejoindre des proches, récupérer du matériel au travail ou aider d'autres personnes. Ces arrêts, bien que compréhensibles, influencent le temps requis pour quitter le territoire et la fluidité du réseau routier. Les plans d'évacuation doivent tenir compte de ces comportements, en adaptant les messages et en identifiant les lieux sensibles où des ralentissements sont probables.

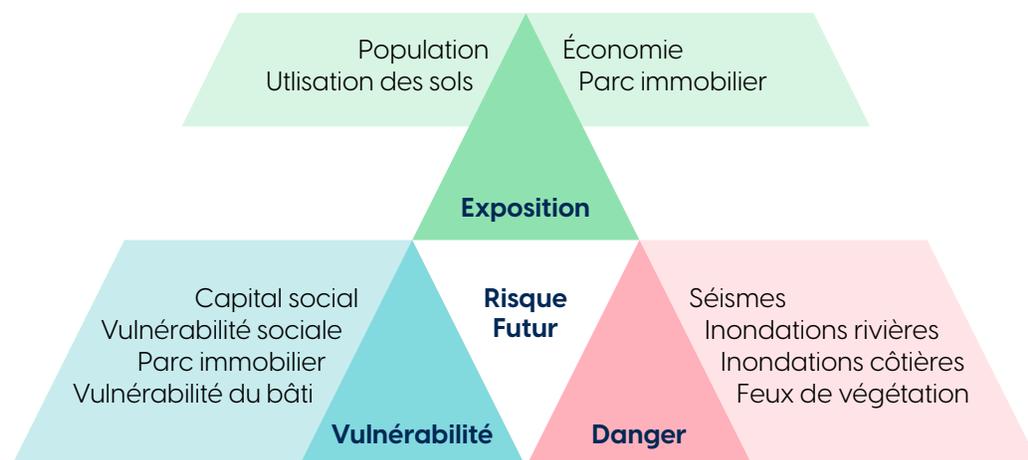
## 6 Quels moyens de transport sont utilisés lors d'une évacuation ?

La majorité des ménages utilisent leur propre véhicule, parfois plus d'un. On observe aussi une diversité de types de véhicules : voitures, camionnettes, véhicules récréatifs. Ces choix ont un impact direct sur la fluidité des routes, l'occupation des stationnements et les capacités d'accueil. Avoir une idée réaliste du volume de véhicules permet de mieux gérer l'espace et les ressources.

# Deux figures pour parler de la gestion du risque

Dr Amélie Jeanneau

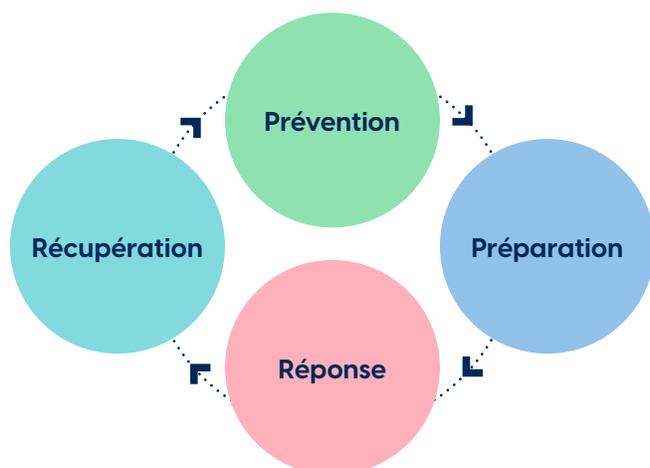
Qu'est-ce que le risque ? Le danger, l'exposition, et la vulnérabilité sont trois éléments centraux qui interagissent pour déterminer le niveau de risque global; modifier un seul aspect change l'ensemble du niveau de risque global.



## Qu'est-ce qui accentue le risque ?

<b>Exposition</b>	→	L'étalement urbain et l'augmentation de la population accroissent l'exposition
<b>Vulnérabilité</b>	→	Les changements démographiques, tels que l'augmentation du nombre de personnes âgées et la diversité culturelle, ainsi que l'érosion de la cohésion sociale, augmentent la vulnérabilité.
<b>Danger</b>	→	Les changements climatiques augmentent la fréquence et l'intensité des aléas naturels

Une gestion du risque efficace, c'est agir sur 4 fronts :



Chaque pilier a un objectif qui peut se traduire en question clé et en pratiques concrètes :

Pilier	Objectif	Question clé à vous poser :	Pratiques qui pourraient vous inspirer
<b>Prévention</b>	Réduire ou éliminer les risques avant qu'ils ne causent des dommages.	Avons-nous identifié et agi sur les facteurs qui augmentent notre exposition ou notre vulnérabilité ?	Construction de bâtiments résistants aux séismes, aménagement du territoire, programmes de sensibilisation, entretien des infrastructures.
<b>Préparation</b>	Mettre en place les plans, ressources et formations pour réagir efficacement.	Nos équipes sont-elles prêtes à faire face à un événement critique demain matin ?	Plans d'évacuation, kits de survie, exercices de simulation, systèmes d'alerte précoce, formation des premiers secours.
<b>Réponse</b>	Réagir rapidement pour limiter les impacts et protéger les personnes.	Sommes-nous capables de répondre rapidement et efficacement sans confusion ?	Services d'urgence, centres d'accueil, logistique et approvisionnement, communication d'urgence, évaluation des dommages.
<b>Récupération</b>	Revenir à la normale, reconstruire et tirer des leçons de la crise.	Comment allons-nous rebondir plus forts et mieux préparés pour la prochaine fois ?	Programmes de reconstruction, aide financière, soutien psychologique, renforcement des capacités, évaluation post-désastre.

## Pourquoi modéliser les scénarios de catastrophe?

Une manière de gérer les risques est de les quantifier. Cette quantification des risques implique de développer des outils qui quantifient les pertes économiques engendrées par divers aléas pour chaque année. Ils permettent ainsi de tester divers scénarios pour la communauté et de comparer l'efficacité des mesures. Voici quelques indicateurs qui pourraient être intéressants à considérer :

Méthode de quantification	Exemple concret
<b>Nombre de bâtiments en zone inondable</b>	320 maisons situées dans une zone inondable 100 ans.
<b>Probabilité annuelle d'un feu de forêt à proximité</b>	15% de probabilité qu'un feu touche la communauté dans les 10 prochaines années.
<b>Taux de vulnérabilité sociale</b>	22% des résidents sont âgés de plus de 75 ans et vivent seuls.
<b>Indice de résilience communautaire (IRR)</b>	Score de 58/100 sur l'échelle de préparation aux catastrophes.
<b>Capacité d'accueil temporaire en cas d'évacuation</b>	400 places disponibles pour une population de 2 000 personnes.
<b>Fréquence des événements passés</b>	4 inondations majeures en 20 ans dans le centre-ville.
<b>Pourcentage d'infrastructures critiques non conformes</b>	30% des écoles et hôpitaux ne respectent pas les normes sismiques.

Il existe également des outils de modélisation spatiale (ex., UNHaRMED) qui permettent d'évaluer l'exposition, la vulnérabilité et les impacts économiques liés à divers aléas naturels. Il aide les décideurs à tester et comparer différents scénarios de mitigation pour optimiser les choix de gestion du risque.

En résumé, la gestion du risque joue un rôle crucial dans la protection des populations. En plus de comprendre la nature des risques possibles et des actions à prendre à différent moment dans le processus de gestion, il est essentiel de considérer la quantification des risques pour assurer une planification efficace et une allocation optimale des ressources.

# Cinq étapes du processus d'alerte de Québec En Alerte pour vous soutenir dans la communication en temps de crise

Marc-André Roy

Québec En Alerte (QEA) est le système québécois de diffusion d'alertes publiques en situation d'urgence. Mis en place par le ministère de la Sécurité publique (MSP) depuis 2015, il s'appuie sur le *Système national d'alerte au public* (SNAP) et permet de transmettre rapidement des consignes de sécurité à la population par l'entremise de la télévision, de la radio et des téléphones cellulaires compatibles. Il est réservé aux situations critiques qui représentent une menace immédiate ou imminente pour la vie.

Ce système intrusif permet de rejoindre massivement et instantanément les citoyens dans une zone précise, sans qu'aucune inscription ne soit nécessaire pour recevoir les alertes. Il renforce la coordination entre les autorités locales et provinciales, assure une communication cohérente et encadrée, et s'intègre aux moyens traditionnels de communication utilisés par les municipalités, tels que les réseaux sociaux, les appels automatisés ou les porte-à-porte. QEA agit donc en complément, et non en remplacement, des canaux locaux (médias sociaux, porte-à-porte). Voici les cinq fonctions clés qui structurent le processus d'alerte :

## 1 Demande de diffusion pour soutenir les autorités locales

Lorsqu'une situation d'urgence survient, les autorités locales autorisées (municipalités, corps policiers, communautés autochtones, etc.) peuvent faire une demande d'alerte au *Centre des opérations gouvernementales* (COG). Cette demande doit démontrer l'existence d'une menace réelle pour la sécurité de la population et la nécessité d'un comportement de protection (évacuation, confinement, etc.).

## 2 Réception et analyse de la demande selon des critères stricts

Le COG est le seul émetteur autorisé au Québec. Il analyse la demande selon des critères stricts : gravité et imminence de la menace, complémentarité avec les autres moyens de communication, clarté du message, etc. Cela assure une cohérence dans les messages transmis et un contrôle rigoureux de la qualité des communications.

## 3 Production d'un message efficace pour rejoindre la population

Le message d'alerte est ensuite rédigé par le COG, en collaboration avec le demandeur. Il doit être concis, précis, bilingue et contenir les éléments essentiels : type de menace, secteur concerné, consignes claires et immédiates. Pour gagner du temps, des gabarits peuvent être préparés en amont selon les risques anticipés sur le territoire (feux de forêt, inondations, risques industriels, etc.). Ces gabarits facilitent la réactivité des autorités locales en situation de crise.

## 4 Émission de l'alerte aux diffuseurs pour rejoindre la population ciblé

Une fois validé, le message est transmis par l'entremise de la plateforme nationale (ADNA) aux diffuseurs (radio, télé, réseaux cellulaires). L'alerte est intrusive, sonore et impossible à ignorer.

## 5 Diffusion à la population pour un impact immédiat

QEA transmet le message d'alerte à toute la population présente dans une zone géographique ciblée. L'alerte est reçue en temps réel sur les téléphones mobiles (LTE/5G) et diffusée simultanément à la télévision et à la radio, assurant une portée immédiate et maximale. Il permet également d'informer les personnes en transit dans la zone visée.

Lors de l'évacuation de Chibougamau en juin 2023, Québec En Alerte a permis de soutenir la ville dans la transmission de l'ordre d'évacuation. Malgré certaines limitations (zone de diffusion, couverture réseau), le système a eu un impact immédiat, en appui aux efforts de communication municipaux.

# Biographies



**David Youssef** est le conseiller principal de l'unité de gestion de désastres et d'urgences de la municipalité de Gold Coast en Australie. M. Youssef a plus de 40 ans d'expérience en gestion de catastrophes, il a été directeur adjoint de services de sécurité incendie de Melbourne, consultant principal du ministre responsable des services d'urgence, et coordonnateur d'un centre de gestion de désastre. Il détient quatre médailles nationales et une municipale pour son exceptionnel service en tant que gestionnaire lors de désastres naturels.



**Dr Amélie Jeanneau**, experte dans la modélisation de systèmes complexes, incluant les incendies et la gestion des risques naturels. Elle s'est également spécialisée dans la gestion des interactions entre divers acteurs, tels que les scientifiques, les agriculteurs, les gouvernements locaux et les planificateurs urbains, en trouvant des solutions et des modèles qui sont à la fois scientifiquement solides et adaptés aux applications sur le terrain.



**Joelle Cormier** est à sa quatrième année de doctorat en gestion des opérations à HEC Montréal. Elle se penche sur les enjeux reliés aux évacuations en cas de feux de forêt, notamment en réfléchissant à des façons d'améliorer les méthodes de simulation existantes pour de telles situations en tenant compte du comportement des évacués et des dirigeants.



**Marc-André Roy** est responsable du système *Québec En Alerte* pour le ministère de la Sécurité publique depuis 2020. Il coordonne les travaux de professionnels dédiés à l'opérationnalisation du système *Québec En Alerte* et aux relations intergouvernementales pour assurer la gouvernance et la pérennité du Système national d'alertes au public (SNAP).