



PAR COURRIEL

Québec, le 28 juillet 2021

N/Réf. : 2021-12451

**OBJET: Votre demande en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1)**

Monsieur,

Nous faisons suite à votre demande d'accès, reçue le 25 juin 2021, le rapport sur l'intervention du ministère de la Sécurité publique lors du déluge du Saguenay en 1996: CAZALIS, Pierre, Direction générale de la sécurité et de la prévention (1996). Évaluation de l'intervention de l'organisation de la sécurité civile du Québec lors des inondations du Saguenay en juillet 1996, Québec. La Direction du Ministère de la Sécurité publique, 95 p. plus annexes.

Nous vous transmettons les documents repérés par la Direction générale de la sécurité civile et de la sécurité incendie qui répondent à votre demande dans leur intégralité.

Veuillez noter la version transmise contient des notes manuscrites ainsi que des passages surlignés. Ces annotations n'ont pas pour but d'attirer votre attention sur ces passages particuliers, elles faisaient simplement partie de notre copie du rapport.

De plus, veuillez également noter que le rapport date de plus de 20 ans. Ainsi, certaines des informations détaillées ne sont plus exactes.

... 2

Conformément à l'article 51 de la Loi sur l'accès aux documents, nous vous informons que vous avez trente (30) jours à compter de ce jour pour exercer un recours en révision de cette décision. Vous trouverez, ci-joint, un avis vous informant de ce recours.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

La responsable substitut de l'accès aux documents,

**Original signé**

Geneviève Lamothe \_\_\_\_\_

p. j. Articles de la loi et avis de recours en révision

## AVIS DE RECOURS EN RÉVISION

Avis de recours à la suite d'une décision rendue par le ministère de la Sécurité publique en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

### Révision par la Commission d'accès à l'information

**a) Pouvoir :** l'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

#### Québec

Bureau 2.36  
525, boul. René-Lévesque Est  
Québec (Québec) G1R 5S9  
Téléphone : 418 528-7741  
Télécopieur : 418 529-3102

#### Montréal

Bureau 900  
2045, rue Stanley  
Montréal (Québec) H3A 2V4  
Téléphone : 418 528-7741  
Télécopieur : 418 529-3102

**b) Motifs :** les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

**c) Délais :** les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

*N. A. G. G.*

**ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
DE L'ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC  
LORS DES INONDATIONS DU SAGUENAY  
EN JUILLET 1996**

---

RAPPORT PRÉSENTÉ AU

**MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE**  
**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION (DGSP)**

QUÉBEC, 9 DÉCEMBRE 1996

## COMITÉ D'ÉVALUATION

---

### ***Membres***

PIERRE CAZALIS, président  
AUBERT OUELLET  
THIERRY PAUCHANT

### ***Rapporteurs***

MICHEL BOUDREAU  
RENÉ PERREault  
RODRIGUE POTVIN

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	v
<b>1. AVANT-PROPOS</b> .....	1
1.1 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION .....	1
1.1.1 Améliorer la performance de l'organisation .....	1
1.1.2 Améliorer la performance des personnes .....	2
1.2 LE MODÈLE D'ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ CIVILE AU QUÉBEC .....	2
1.3 LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION .....	4
1.3.1 Les éléments-clés de l'évaluation .....	4
1.3.2 Le cadre opérationnel de l'évaluation .....	5
1.3.3 La présentation de l'évaluation .....	5
1.3.4 La question de la chronologie des événements .....	6
1.4 LA TERMINOLOGIE DE BASE .....	7
1.4.1 En ce qui touche aux différents niveaux d'urgence .....	7
1.4.2 En ce qui touche aux phases de gestion .....	8
1.4.3 En ce qui touche à l'organisation de la sécurité civile au Québec .....	9
<b>2. SOMMAIRE - LISTE DES RECOMMANDATIONS</b> .....	13
<b>3. CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS</b> .....	24
<b>4. ANALYSE ET ÉVALUATION</b> .....	26
4.1 L'ALERTE ET LA MOBILISATION .....	26
4.1.1 La catastrophe du Saguenay contexte général .....	26
4.1.2 Faits significatifs de la gestion de la phase alerte/mobilisation (19-20 juillet surtout) .....	28
4.1.3 Recommandations quant à la phase alerte / mobilisation .....	31
4.2 INTERVENTION .....	33
4.2.1 Note méthodologique liminaire .....	33
4.2.2 L'opinion du milieu une expression globale de satisfaction .....	34
4.2.3 Les problématiques .....	35

<b>4.3</b>	<b>DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT .....</b>	<b>51</b>
4.3.1	Note méthodologique liminaire.....	51
4.3.2	Une opinion générale : l'extraordinaire dévouement des bénévoles, des employés des services publics et des entreprises .....	52
4.3.3	La phase de rétablissement fait partie intégrante du sinistre ou de la catastrophe.....	52
4.3.4	La nécessité de coordonner la démobilisation.....	54
4.3.5	La nécessité de coordonner le rétablissement .....	56
4.3.6	La cueillette et la gestion des dons en argent et en nature.....	59
4.3.7	L'aide financière gouvernementale aux victimes d'un sinistre ou d'une catastrophe .....	62
4.3.8	L'organisation de l'opération d'aide financière aux sinistrés du Saguenay .....	63
<b>4.4</b>	<b>LES PROBLÉMATIQUES « MULTIPHASES ».....</b>	<b>67</b>
4.4.1	La (mé)connaissance du système québécois de sécurité civile, des rôles et des mandats.....	67
4.4.2	Le modèle décentralisé et la capacité d'intervention des petites municipalités.....	69
4.4.3	La nécessité d'incitatifs à la planification en sécurité civile.....	72
4.4.4	La communication en temps de sinistre ou catastrophe.....	78
4.4.5	Faut-il réviser le cadre législatif et réglementaire de la Sécurité publique ? .....	83
4.4.6	L'État souhaite-t-il continuer à jouer un rôle en matière de sécurité civile? .....	85
4.4.7	Mieux arrimer les plans municipaux et les plans des entreprises en matière de mesures d'urgence .....	90
<b>5.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>93</b>

## ANNEXES

**ANNEXE 1: LISTE DES ORGANISMES ET PERSONNES RENCONTRÉS**

**ANNEXE 2: CALENDRIER DES BRIEFINGS ET DES DÉBRIEFINGS**

**ANNEXE 3: RAPPORTS INSTITUTIONNELS**

- 3.1** VILLE DE CHICOUTIMI
- 3.2** MUNICIPALITÉ DE FERLAND-ET-BOILLEAU
- 3.3** VILLE DE JONQUIÈRE
- 3.4** VILLE DE LA BAIE
- 3.5** MUNICIPALITÉ DE L'ANSE-SAINT-JEAN
- 3.6** MUNICIPALITÉ DE LATERRIÈRE
- 3.7** ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC (OSCQ)
- 3.8** ORGANISATION RÉGIONALE DE SÉCURITÉ CIVILE (ORSC)
- 3.9** PROTECTION CIVILE CANADA ET AUTRES PARTENAIRES FÉDÉRAUX
- 3.10** HYDRO-QUÉBEC
- 3.11** BELL
- 3.12** GAZ MÉTROPOLITAIN
- 3.13** SOCIÉTÉ CANADIENNE DE LA CROIX-ROUGE
  - . intervention sur le terrain
  - . levée de fonds
- 3.14** SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL
- 3.15** ÉVÊCHÉ DE CHICOUTIMI
- 3.16** ABITIBI-PRICE
- 3.17** ALCAN
  - . USINES DU COMPLEXE DE JONQUIÈRE
  - . INSTALLATIONS PORTUAIRES ET CHEMIN DE FER
  - . ROBERVAL-SAGUENAY
  - . ÉNERGIE ÉLECTRIQUE QUÉBEC
- 3.18** STONE CONSOLIDATED

**ANNEXE 4: LES PARTENAIRES**

**ANNEXE 5 : SPÉCIMEN DE FORMULAIRE DE DÉBRIEFING**



## REMERCIEMENTS

---

Les membres du Comité d'évaluation et les rapporteurs expriment leur reconnaissance à toutes les personnes qui, à quelque titre que ce soit, ont favorisé leur travail d'évaluation de l'intervention de l'*Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ)* lors des pluies diluviennes et des inondations qui ont frappé le Saguenay les 19 et 20 juillet 1996.

Ils veulent rendre hommage, en premier lieu, à Messieurs Charles Côté, sous-ministre associé à la Sécurité civile, Jacques Gariépy et Pierre Martel, respectivement ancien directeur et directeur par intérim de la Direction de la sécurité et des régions (ex-DGSP, dont nous continuerons à parler dans ce texte, puisqu'il s'agit de la seule appellation connue hors du ministère), pour la décision qu'ils ont prise de faire procéder à une évaluation de l'intervention de l'OSCQ au Saguenay. Même si la gestion de la catastrophe du Saguenay a été un succès, ils voulaient en analyser «à chaud» - ou presque - les aspects les plus réussis comme ceux qui avaient pu s'avérer problématiques. Ainsi pourraient-ils tirer profit de cet événement pour consolider les points forts de l'intervention, en corriger les lacunes et faire progresser l'ensemble de l'organisation québécoise de sécurité civile. En outre, les membres du Comité remercient ces hauts fonctionnaires pour la confiance qu'ils ont manifestée à l'endroit de l'École nationale d'administration publique, des membres du Comité et des rapporteurs, en leur confiant ce mandat d'évaluation. Ils leur sont reconnaissants, enfin, d'avoir contribué chaque fois que nécessaire à l'avancement des travaux du Comité en mettant à sa disposition l'information demandée et en participant à plusieurs séances conjointes de réflexion.

Les auteurs du rapport remercient également les fonctionnaires du ministère de la Sécurité publique qui ont collaboré, dès l'amorce des travaux du Comité, à la mise au point de la matrice d'évaluation : aux personnes déjà citées, ajoutons à cet égard les noms de Madame Sylvie Bouchard et de Messieurs Paul Saint-Pierre et Jean Beaudette. Plusieurs, dont Messieurs Marc Lavallée et Jean-

Pierre Bazinet, ont mis leur documentation à la disposition du Comité. D'autres, enfin, ont à la fois contribué à son information et à l'organisation des travaux et débriefings sur le terrain : M. Jean Morneau, directeur régional pour les régions Québec/Saguenay-Lac-St-Jean/Chaudière-Appalaches, a appuyé sans réserve la démarche d'évaluation et y a contribué par l'expression de points de vue originaux; Jacques Duperré, conseiller en sécurité civile pour la région Saguenay/Lac-St-Jean, nous a fait profiter de sa connaissance du milieu, de son dévouement et de sa grande disponibilité.

Le Comité exprime sa reconnaissance à chacun des membres de l'Organisation de sécurité civile du Québec : chaque ministère a procédé à une évaluation consciencieuse et complète de son intervention au Saguenay, et en a livré le résultat avec franchise au Comité et à l'ensemble des membres de l'OSCCQ.

Nous tenons à remercier l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), qui a accepté que Monsieur Thierry Pauchant fasse bénéficier le Comité du fruit de ses recherches sur la gestion des crises et des systèmes complexes, de même que la Ville de Sainte-Foy et la DGSP (direction régionale de Montréal), qui ont respectivement permis à Messieurs Michel Boudreau et René Perreault d'agir à titre de rapporteurs du Comité, auquel ils ont apporté, comme Monsieur Rodrigue Potvin, leur connaissance de la gestion des situations d'urgence.

Madame Hélène Garon a assumé avec sa compétence, son efficacité et sa bonne humeur coutumières le secrétariat du Comité, de même que l'édition et la mise en page du rapport. À Chicoutimi, Hélène Fortin lui a fourni, tout au long de la phase d'entrevues, à la fois sa disponibilité et un support logistique exemplaires. Pour sa part, Louise Vachon a mis dans la gestion du projet sa rigueur habituelle.

Notre reconnaissance s'adresse aussi, bien sûr à tous ceux et celles qui, au Saguenay même, ont eu la lourde tâche de gérer l'intervention sur le terrain : les maires et mairesses des municipalités frappées par les inondations, leurs conseillers et conseillères, leurs directeurs généraux, secrétaires-trésoriers, directeurs de services, coordonnateurs et coordonnateurs-adjoints. Leur liste est si longue que nous avons dû la reporter en annexe. Il en va de même pour les dirigeants et dirigeantes de tous les « partenaires », entreprises de services

publics, ministères et organismes fédéraux, organismes sans but lucratif, entreprises privées : leur contribution à l'évaluation de l'intervention a été essentielle, puisqu'ils oeuvraient directement sur la ligne de combat; elle doit être d'autant plus soulignée que, pour beaucoup d'entre eux, le sinistre n'est pas encore terminé; nous avons conscience d'avoir ajouté à leur fardeau quotidien; notre reconnaissance à leur égard n'en est que plus grande.

Qu'il nous soit permis enfin, au terme de ces huit semaines de rencontres et d'information en compagnie des acteurs de l'intervention, de dire notre admiration à l'égard de tous ceux et celles qui, des plus hauts responsables politiques et administratifs au plus humbles bénévoles, ont par leur savoir-faire et par leur dévouement, et au prix d'un stress immense, fait face avec un remarquable succès à ce que l'on doit considérer comme la pire des catastrophes qui aient frappé le Québec moderne.

Pour mesurer la qualité de leur travail, il n'est pas inutile de rappeler que, si les dommages matériels provoqués par les pluies diluviennes et les inondations ont été considérables, il n'y a eu aucune perte de vie associée comme tel au débordement des rivières et des lacs. Le décès de dix personnes, les 19 et 20 juillet, a été provoqué par le mauvais temps, certes, mais les accidents et glissements de terrain se sont produits en dehors des zones inondées. Durant la même période, plus de 1500 personnes ont péri et plus d'un million d'habitations furent détruites ou endommagées du fait du débordement du fleuve Yangtze, en Chine. Durant la première semaine d'août, 84 personnes ont péri et plus de 200 ont été blessées au camping de Biescas, en Espagne, à la suite d'une inondation causée par un bris de barrage.

Par comparaison, il est permis d'affirmer que l'intervention d'urgence au Saguenay fut particulièrement efficace pour la protection des personnes et la sauvegarde des biens.

# 1. AVANT-PROPOS

---

## 1.1 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

### 1.1.1 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Le *débriefing* sur l'intervention de l'Organisation de sécurité civile du Québec, comme toute autre *évaluation des opérations*, a un objectif dominant : **améliorer la performance de l'Organisation**, de ses membres et de ses partenaires, c'est-à-dire de l'ensemble des intervenants, lors d'un événement ultérieur du même type. On ne s'étonnera pas, dès lors, que le Comité ait refusé de s'ériger en Commission d'enquête, encore moins en tribunal. Il n'identifie pas de fautifs, ne condamne pas, n'adresse pas de reproches. Tel n'est pas, de toute façon, la finalité d'un *débriefing* opérationnel.

Le *débriefing* doit plutôt identifier les points forts de l'intervention, et proposer de nouvelles façons de faire, de meilleures procédures d'intervention, de meilleurs processus et moyens de coordination entre les organisations intervenantes s'il s'est avéré que certains mécanismes gagneraient à être révisés.

Par son ampleur, la catastrophe qu'ont entraînée au Saguenay les pluies diluviennes des 19 et 20 juillet dépasse tout ce que le Québec - et sans doute le Canada - avaient connu auparavant. Mais ceux qui ont pour fonction de gérer ou d'étudier les sinistres ou catastrophes savent que, tôt ou tard, se reproduiront des phénomènes du même type : phénomènes dus au déchaînement de la nature (inondation, incendie de forêt, tremblement de terre, glissement de terrain, tornade, raz-de-marée, etc.), phénomènes dus aux activités et aux erreurs humaines (déversement de produits pétroliers, fuite de gaz toxique, accident nucléaire, explosion, incendie de produits toxiques, accident aérien ou incendie en milieu urbain, etc.), ou phénomènes dus de plus en plus fréquemment à la combinaison de facteurs humains et de facteurs biophysiques.

Nous pourrions ici faire une longue énumération des sinistres qui ont frappé notre pays ou notre continent au cours des dernières années, même si nous habitons l'une des parties du monde les mieux protégées. Contentons-nous de rappeler que les sinistres, quelles qu'en soient les causes, sont pour nos populations une menace constante. Il appartient aux dirigeants de tous secteurs - politiques, économiques, sociaux - à la fois de les prévenir, en autant que cela se peut, et de se préparer à les combattre, dès qu'~~elles~~<sup>ils</sup> se produisent.

### 1.1.2 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES PERSONNES

L'évaluation a un second objectif, directement lié au précédent : cherchant à améliorer la performance de l'organisation, il doit aussi, pour ce faire, **améliorer la performance des personnes**, qu'elles soient gestionnaires, oeuvrant par exemple au Centre de coordination, ou intervenants sur le terrain.

À ces fins, l'analyse des sinistres ou catastrophes qui viennent de nous frapper est riche d'enseignements. Elle fournit l'occasion de s'interroger sur les *points forts* de l'intervention et sur ses *points faibles*, d'en comprendre les raisons et les causes, et d'en tirer toutes les conclusions nécessaires pour éviter si possible la répétition d'événements semblables, ou améliorer le système qui permettra de mieux les affronter. Par cette démarche, l'organisation et ses membres se placent en position d'*apprentissage continu*, améliorent leur performance en mettant au point de nouveaux savoir-faire, et se préparent à affronter de nouveaux sinistres à l'aide d'outils plus efficaces.

## 1.2 LE MODÈLE D'ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ CIVILE AU QUÉBEC

On ne peut juger de la qualité de l'intervention de l'OSCCQ au Saguenay sans avoir pour toile de fond le modèle d'organisation de la sécurité civile mis en place progressivement au Québec à partir de 1988, en lieu et place de l'ancien système de *Protection civile*. Pour les fins de notre évaluation, il convient de rappeler que :

- la **MUNICIPALITÉ** a été investie de la responsabilité de l'intervention sur le terrain et de sa gestion, quel que soit le sinistre; pour ce faire, elle a pour outils principaux :
  - son *Plan des mesures d'urgence* ;
  - l'ensemble de ses services et équipements ;

et pour agents de gestion et d'intervention :

  - le maire ou la mairesse, et ses collègues élus ;
  - la personne chargée de la fonction stratégique de coordination des mesures d'urgence ;
  - l'ensemble des responsables de services ;
  - tout autre membre du personnel municipal habilité à intervenir, compte tenu de la nature du sinistre, de même que les bénévoles prévus à cette fin dans le *Plan des mesures d'urgence* ;

- le **GOVERNEMENT DU QUÉBEC** qui, sans être directement responsable de la gestion de cette intervention, y est présent par :
  - l'encadrement légal et réglementaire qu'il donne au domaine de la sécurité civile ;
  - la fonction conseil qu'il y exerce en matière de prévention des sinistre et de planification de la sécurité civile ;
  - la coordination de l'intervention en cas de sinistre ou de catastrophe ;
  - l'assistance technique et financière qu'il fournit par ses multiples ministères et organismes en période de sinistre, y compris durant la phase de «rétablissement» ;
  - l'évaluation qu'il fait de la gestion des sinistres et les améliorations continues qu'il apporte au système de sécurité civile.

Pour l'essentiel, le gouvernement du Québec agit en ce domaine par l'intermédiaire de son *Comité de Sécurité civile du Québec (CSCQ)* et de son *Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ)*, qui regroupent dix ministères ou organismes (voir annexe 3.7), sous l'autorité du Secrétaire général du Conseil exécutif; la *Direction générale de la sécurité et de la prévention (DGSP)* du ministère de la Sécurité publique joue au sein du CSCQ et de l'OSCQ un rôle particulier : elle en constitue à la fois l'organe d'animation et de coordination, tant en période « normale » qu'en période de sinistre.

- En outre, de nombreux *PARTENAIRES* apportent leur support aux municipalités. Leur rôle et leur importance varient selon la nature et l'ampleur du sinistre.

Le gouvernement fédéral est sans doute, pris globalement, le plus important d'entre eux; dans beaucoup de cas, son assistance financière et son appui technique sont déterminants ; au Saguenay, vingt-deux de ses ministères ou organismes ont été mis en état d'alerte, et dix-sept sont intervenus, à un stade ou à un autre de la lutte contre le sinistre.

Toujours ou presque, les sociétés de « services publics » interviennent dès les premiers instants du sinistre : l'électricité, le téléphone, le gaz, etc. sont depuis longtemps des *services essentiels*. Il en va de même pour les organismes d'assistance aux personnes : la Croix-Rouge, par exemple, est fréquemment invitée par les autorités municipales à gérer l'accueil et l'hébergement des personnes évacuées.

En raison de l'ampleur de la catastrophe, un nombre exceptionnel de « partenaires » - plus de quarante - sont intervenus au Saguenay. L'annexe 4 énumère les principaux.

## 1.3 LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### 1.3.1 LES ÉLÉMENTS-CLÉS DE L'ÉVALUATION

Ayant pour objectif double le progrès des organisations et celui des personnes, le débriefing opérationnel s'est appuyé sur une méthodologie, ayant elle-même un caractère opérationnel, qui vise à mettre en évidence :

- les *POINTS FORTS* (les succès) de la gestion du sinistre ;
- ses *POINTS FAIBLES* (les erreurs, les échecs) ;
- les *POINTS À CLARIFIER* (les ambiguïtés de mandat, etc.) ;  
et finalement
- recommander des *SOLUTIONS*, correctifs, éclaircissements qui soient de nature à renforcer l'OSCQ en prévision d'un sinistre ultérieur.

### 1.3.2 LE CADRE OPÉRATIONNEL DE L'ÉVALUATION

Pour ce faire, tant au stade de l'analyse des faits qu'à celui de la synthèse et des recommandations, le Comité a suivi un cheminement en *phases* qui est celui que préconise le *MANUEL DE BASE* de la Sécurité civile au Québec pour la gestion d'un sinistre : ALERTE, MOBILISATION, INTERVENTION (*protection* des personnes, *sauvegarde* des biens), RÉTABLISSEMENT. Toutefois, dès ses premières rencontres avec les intervenants du milieu, le Comité a cru bon d'ajouter à ces phases « officielles » celle de la DÉMOBILISATION : à partir du début du mois d'août, en effet, une partie significative des problèmes rencontrés au Saguenay avait pour cause une gestion imparfaite de la transition entre *intervention* et *rétablissement*, le phénomène lui-même étant dû à une mauvaise compréhension des cycles de gestion d'un sinistre.

À l'analyse par *phase*, devait se combiner une analyse par *champ de gestion*, qui a conduit le Comité à interroger les municipalités, ministères et organismes partenaires sur :

- la **compréhension de leurs mandats et de leurs rôles** en matière de sécurité civile ;
- l'**organisation du travail en leur sein** en période de gestion de sinistre ;
- l'adéquation ou l'inadéquation de leurs **équipements et aménagements** pour la lutte contre le sinistre ;
- les **communications** intra et inter-organisationnelles durant le sinistre,
- les **relations avec les autres intervenants**.

### 1.3.3 LA PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION

Commode, car fonctionnelle, cette méthodologie, utilisée sous forme matricielle pour les fins de l'analyse, ne pouvait être transposée directement dans la synthèse : elle en aurait rendu la présentation trop complexe et la lecture trop lourde. Nous renvoyons aux annexes ceux et celles qui souhaitent tirer de nos



entrevues le maximum de détails sur la façon dont les organisations rencontrées ont vécu le sinistre, sur les modalités selon lesquelles elles l'ont géré et sur les enseignements spécifiques qu'elles en ont tirés. Pour plus de clarté et plus d'efficacité didactique nous avons préféré simplifier la présentation du rapport de synthèse :

- en regroupant en trois phases la gestion du sinistre :
  - . *alerte/mobilisation,*
  - . *intervention,*
  - . *démobilisation/rétablissement ;*
- en traitant, à l'intérieur de ces phases, des « champs de gestion » identifiés en 1.3.2, mais
- en consacrant une section spécifique aux *problématiques multiphases* (celle des télécommunications, par exemple) qui se sont posées tant au stade de l'alerte/mobilisation qu'à celui de l'intervention.

#### 1.3.4 LA QUESTION DE LA CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

Tout débriefing doit en principe se fonder sur une **chronologie** des faits précise. Le Comité a donc cherché à l'établir, pour l'ensemble du sinistre comme pour chaque organisation ayant été amenée à intervenir. Cet exercice n'est jamais aisé : dans certains cas, les responsables des divers centres de coordination, totalement mobilisés - et souvent débordés - par la lutte contre le sinistre, finissent pas négliger l'enregistrement formel des informations; dans d'autres cas, les membres de l'organisation ne sont pas formés à ce genre d'exercice et ils n'en perçoivent pas l'importance. De toute façon, le Comité s'est rendu compte dans le cours de ses entrevues sur le terrain et de ses discussions internes que, dans le cas du Saguenay, la chronologie n'avait d'importance que dans la problématique de l'alerte, et qu'elle n'avait pas de signification particulière pour l'analyse des autres *phases* ou *champs de gestion*. Pour cette raison, la chronologie présentée au chapitre 3 n'est détaillée que pour les vingt-quatre premières heures du sinistre.

## 1.4 LA TERMINOLOGIE DE BASE

*Ces définitions sont généralement (\*) celles qui figurent dans LA SÉCURITÉ CIVILE AU QUÉBEC - MANUEL DE BASE. Québec, ministère de la Sécurité publique, Direction générale de la sécurité civile, avril 1993.*

### 1.4.1 EN CE QUI TOUCHE AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX D'URGENCE

#### ◆ URGENCE (\*)

*Événement qui porte atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'une ou de plusieurs personnes, ou qui cause des dommages aux biens matériels, et qui nécessite une intervention rapide pour laquelle les moyens d'intervention habituels et les procédures normales d'un organisme sont adéquats.*

#### ◆ SINISTRE (\*)

*..... id. ....n'étant pas adéquats, il est nécessaire de faire appel à l'aide d'organismes externes.*

#### ◆ CATASTROPHE

*Sinistre de grande envergure, généralement supra-municipale ou régionale.*

#### ◆ CRISE

*Urgence de nature politique, ou urgence, sinistre ou catastrophe dont la gestion a été telle qu'elle a engendré des problèmes de nature politique.*

#### 1.4.2 EN CE QUI TOUCHE AUX PHASES DE GESTION

◆ **ALERTE**

*Ensemble des actions prises pour **informer les autorités, les intervenants, de même que la population, d'un danger réel ou appréhendé.***

◆ **MOBILISATION**

*Ensemble des actions prises pour rendre actives les ressources d'intervention.*

◆ **INTERVENTION (PROTECTION des personnes et SAUVEGARDE des biens)**

*Ensemble des **mesures prises pour protéger les personnes (évacuation, hébergement, aide matérielle, etc.) et sauvegarder leurs biens.***

◆ **DÉMOBILISATION**

***Retour progressif des intervenants, personnes ou organismes, aux activités et modes de fonctionnement ordinaires.***

◆ **RÉTABLISSEMENT**

***Retour à une situation normale, par la réintégration des personnes évacuées et la mise en oeuvre de programmes de reprise des activités (redémarrage des services publics, reconstruction des équipements de production, etc.)***

### 1.4.3 EN CE QUI TOUCHE À L'ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ CIVILE AU QUÉBEC

#### ◆ COMITÉ DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC (CSCQ)

##### □ MANDAT

*Conseille le gouvernement du Québec au regard de la planification de la sécurité civile au Québec.*

##### □ COMPOSITION

- Secrétariat général du Conseil exécutif (président)
- Ministère de la Sécurité publique
- Direction générale de la Sécurité et de la Prévention (DGSP, qui en assure le secrétariat)
- Sûreté du Québec (SQ)
- Ministère des Affaires municipales (MAM)
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)
- Communication-Québec
- Ministère de l'Environnement et de la Faune (MEF)
- Ministère des Ressources naturelles (MRN)
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
- Ministère des Transports du Québec (MTQ)

#### ◆ ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC (OSCCQ)

##### □ MANDAT

*Intervient lors des sinistres, sous la coordination de la DGSP, lorsque :*

- les ressources de plus de deux ministères sont requises ;
- les effets du sinistre touchent plus d'une région ;
- la nature des interventions exigées par le sinistre dépasse la capacité d'intervention de l'Organisation régionale de sécurité civile (ORSC, voir infra) ;
- des ressources du gouvernement du Canada sont exigées par la nature du sinistre ;
- le sinistre peut avoir des répercussions à l'échelle du Québec.

☐ COMPOSITION

- la même que le CSCQ (voir supra) ;
- peut s'adjoindre tout autre organisme appelé à intervenir.

◆ COMITÉ RÉGIONAL DE SÉCURITÉ CIVILE (CRSC)

↑  
ORGANISATION RÉGIONALE DE SÉCURITÉ CIVILE (ORSC)

Organismes parallèles aux deux précédents, mais oeuvrant à l'échelle régionale, sous leur autorité.

Cinq directions régionales de sécurité civile, desservent toutes les régions :

**Québec :** Québec  
Charlevoix  
Chaudière-Appalaches  
Saguenay/Lac-St-Jean

**Montréal :** Montréal  
Lanaudière  
Laval  
Laurentides  
Montérégie

**Trois-Rivières :** Bois-Francs  
Estrie  
Mauricie

**Hull :** Abitibi/Témiscamingue/Nord du Québec  
Outaouais

**Rimouski :** Bas-St-Laurent  
Côte-Nord  
Gaspésie + Iles-de-la-Madeleine

◆ **COMITÉ MUNICIPAL DE SÉCURITÉ CIVILE (CMSC)**  
↓  
**ORGANISATION MUNICIPALE DE SÉCURITÉ CIVILE (OMSC)**

Organismes parallèles aux précédents, mais oeuvrant au sein de l'entité municipale, sous l'autorité du Conseil municipal. Le responsable de la planification et de l'application du plan municipal des mesures d'urgence est le *coordonnateur municipal* ; il est mandaté par le Conseil municipal.

□ **MANDAT(S)**

*Le Comité est mandaté par le Conseil municipal pour planifier la sécurité civile sur le territoire municipal.*

*L'Organisation, pour sa part, gère l'intervention en temps de sinistre.*

□ **COMPOSITION DU COMITÉ**

- un ou des conseillers municipaux,
- le coordonnateur municipal,
- les directeurs de services municipaux concernés,
- des représentants des citoyens, si possible,
- des représentants des secteurs d'activités à risque,
- des experts, si nécessaire.

□ **COMPOSITION DE L'ORGANISATION**

Elle est sensiblement la même, à ces différences près que l'Organisation, en général, ne comprend pas de représentant des citoyens.

◆ **CENTRE(S) DE COORDINATION**

*Le Centre de coordination est le lieu où est gérée l'intervention, en temps de sinistre.*

*S'y réunissent les représentants exécutifs de tous les organismes qui participent à l'intervention.*

*Ils s'y concertent et y prennent toutes les décisions importantes concernant la lutte contre le sinistre, à toutes les phases de celle-ci.*

Le caractère exécutoire des décisions dépend toutefois du niveau de responsabilité de chacun des trois niveaux de Centre de coordination :

- Centre de coordination municipal,
- Centre de coordination régional,
- Centre de coordination provincial.

Le gouvernement fédéral possède lui aussi son centre de coordination, si requis par le type de sinistre, lorsque le gouvernement provincial fait appel à ses ressources. Dans le cas du Saguenay, Protection Civile Canada (PCC) a géré ce centre.

## **2. SOMMAIRE - LISTE DES RECOMMANDATIONS**

---

### RECOMMANDATION 1

**QUE** l'OSCQ mette sur pied immédiatement un groupe de travail chargé de mettre au point pour le Québec un **SERVICE CENTRAL D'ALERTE**,

- localisé au sein de la DGSP,
- doté des moyens techniques et humains permettant de recevoir 24 heures sur 24, tout au long de l'année, l'information relative aux situations de sinistre,
- de l'analyser et de l'intégrer immédiatement, avec tous les partenaires pertinents, membres ou non membres de l'OSCQ;
- de diffuser rapidement ses conclusions aux organismes chargés de l'intervention sur le terrain, y compris les municipalités et les partenaires externes.

**QUE** ce groupe de travail présente un rapport pour le 15 mars 1997, de sorte que ses recommandations préliminaires puissent être testées au moment des crues printanières de 1997.

### RECOMMANDATION 2

**QUE**, parallèlement au travail de ce groupe, la DGSP, le MEF, Protection Civile Canada et Environnement Canada étudient immédiatement les moyens d'interpréter avec plus de rigueur prévisionnelle les données brutes utilisées pour les alertes-météo, en s'appuyant en particulier sur les données longitudinales qu'elles stockent depuis plusieurs décennies.

**QU'** ils proposent par exemple un modèle d'analyse permettant de préciser à plus ou moins long terme, selon le type d'événement météorologique, les paramètres selon lesquels il se manifestera, donc les moyens à prévoir pour la protection des personnes et la sauvegarde des biens, comme cela existe avec SOPFEU, pour les incendies de forêt, et l'OSCQ, pour les crues printanières.

### RECOMMANDATION 3

**QUE**, pour les fins de mise en action de leurs plans de mesures d'urgence, les organisations concernées planifient avec plus de rigueur la mobilisation des personnels requis pour l'intervention.

**QUE**, plus particulièrement, chaque poste de l'organigramme d'urgence soit pourvu d'un titulaire et de deux substituts.



**QUE,** quel que soit le moment de l'année, l'une des ces trois personnes au moins soit disponible au moment du déclenchement de l'urgence, et que deux le soient dans les vingt-quatre heures suivant ce déclenchement.

**QUE** tous les intervenants identifiés dans un plan de mesures d'urgence, dans quelque organisation que ce soit (municipale, gouvernementale, privée, sans but lucratif...) soient munis d'une carte d'identification comportant au verso la liste des contacts-clés de leur organisation et de la région en matière de sécurité civile.

#### RECOMMANDATION 4

**QUE,** en prévision des inondations printanières, et eu égard aux incertitudes qui entoureront le comportement de cours d'eau dont la morphologie a été profondément affectée par les inondations de juillet, la DGSP et tous les organismes compétents (MEF, MRN, Hydro-Québec, municipalités concernées, compagnies propriétaires de barrages), mettent au point pour chaque rivière un système provisoire commun de gestion des cours d'eau et des barrages.

**QUE** la structure et les modalités de fonctionnement d'un tel système soient précisées ultérieurement à la lumière des recommandations de la Commission Nicolet et du groupe de travail sur le SYSTEME CENTRAL D'ALERTE.

**QUE** le modèle proposé de gestion systémique des cours d'eau et de leur bassin soit mis en application pour tous les cours d'eau du Québec, en temps normal comme en temps de sinistre, en donnant la priorité aux cours d'eau qui, par expérience, présentent les vulnérabilités les plus grandes.

**QUE,** dès maintenant, et en attendant la mise en application généralisée de ce mode systémique de gestion, aucune décision de modification des débits, de la morphologie ou du mode d'exploitation d'un cours d'eau ne soit prise sans concertation avec les partenaires.

#### RECOMMANDATION 5

**QUE,** hors période de sinistre ou catastrophe, la planification s'attache à prévoir, selon les vulnérabilités considérées, les voies et moyens de la coordination avec toutes les organisations publiques ou privées susceptibles d'être mobilisées pour lutter contre le sinistre, qu'elles soient ou non membres du CSCQ.

**QUE,** dès lors, pour les fins de ses travaux de planification et selon les vulnérabilités en cours d'analyse, le CSCQ accepte de se concevoir comme un comité à géométrie variable.

#### RECOMMANDATION 6

**QUE,** en temps de sinistre ou de catastrophe, tous les intervenants mobilisés soient, de quelque façon, associés au travail de coordination de l'intervention, et rattachés,

*directement ou indirectement, au centre de coordination, soit au niveau municipal, soit au niveau régional, soit au niveau provincial, selon le cas.*

**QUE,** *dès lors, les «organisations» (OSCCQ et ORSC) acceptent elles aussi une composition à géométrie variable par l'association ad hoc d'organisations partenaires.*

**QUE,** *le choix des modalités de cette association soit laissé au coordonnateur de centre et au représentant autorisé de l'organisation concernée: soit présence physique d'un agent de liaison au centre de coordination, soit participation régulière aux réunions de coordination, soit encore, au pis aller, participation par voie téléphonique aux réunions de coordination.*

**QUE,** *au plus fort de la situation de sinistre, la périodicité des réunions de coordination soit au minimum quotidienne.*

## RECOMMANDATION 7

**QUE,** *sous l'autorité de la DGSP et par l'intermédiaire d'un groupe de travail ad hoc, le Gouvernement du Québec accélère les travaux déjà amorcés (ils pourraient, semble-t-il, être terminés en quelques semaines) en vue de la mise au point d'un modèle de centre de coordination qui puisse satisfaire aux exigences de la fonction de coordination pour une catastrophe d'ordre régional.*

**QUE,** *compte tenu de son utilisation exceptionnelle et des coûts reliés au maintien d'un tel centre en état opérationnel, soit étudiée en particulier l'hypothèse :*

- *d'un réseau provincial de centres de coordination alternatifs et temporaires,*
- *localisés dans des édifices dotés de tous les espaces, aménagements et équipements dont il a été fait mention plus haut (des hôtels d'une certaine importance, de préférence),*
- *pouvant être activés très rapidement, grâce à des accords préalables,*
- *et dont l'équipement spécialisé puisse être complété tout aussi rapidement par l'adjonction d'un centre de coordination provincial permanent et mobile comprenant des équipements complémentaires (télécommunications, informatique, bureautique, fournitures diverses, y compris formulaires d'inscription pour évacués et formulaires d'aide aux sinistrés, etc.*

## RECOMMANDATION 8

**QUE,** *afin d'éviter toute décision inopportune - même bien intentionnée - de leur part, les ministères et autres organismes publics non membres de l'OSCCQ et non-intervenants dans le sinistre, soient autant que faire se peut tenus informés de l'évolution de la situation.*

## RECOMMANDATION 9

**QUE** la localisation des centres de coordination (centre principal et centre-s alternatif-s) tiennent mieux compte des facteurs d'accessibilité physique, en fonction de l'éventail des vulnérabilités retenues dans la planification de la sécurité civile, tant au niveau municipal qu'à celui de la région.

## RECOMMANDATION 10

**QUE**, la DGSP s'assure de la complémentarité des travaux et des conclusions des groupes de travail proposés dans le présent rapport en ce qui touche à l'alerte (recommandation 1) et à la coordination (recommandation 7), d'une part, et des travaux du Comité interministériel (et, éventuellement, des groupes de travail qu'il créera) qui pilote actuellement le projet de développement et d'implantation au Québec d'un RÉSEAU INTÉGRÉ DE MOYENS ET DE SERVICES D'URGENCE EN TÉLÉCOMMUNICATIONS (Projet MSUT).

## RECOMMANDATION 11

**QUE**, sans attendre les conclusions des travaux sur le projet MSUT, au cas où un nouveau sinistre surviendrait à court terme, la Sûreté du Québec étudie l'hypothèse de rendre son numéro 1-800 transférable lors des épisodes d'urgence, de sinistre et de catastrophe.

## RECOMMANDATION 12

**QUE** l'ORSC, dans sa planification régionale, identifie des espaces pouvant servir en situation de sinistre, pour fins de réception, de tri, d'entreposage et de distribution des biens matériels provenant de dons des entreprises et des individus, espaces pouvant être offerts à des organismes tels que la Croix-Rouge ou la Société Saint-Vincent-de-Paul.

## RECOMMANDATION 13

**QUE**, non seulement chaque poste de l'organigramme de mesures d'urgence soit pourvu d'un titulaire et de deux substituts (voir Recommandation 3, #2) mais aussi que soit prévue une relève régulière pour les fonctions non inscrites à l'organigramme.

**QUE**, pour faciliter l'application de cette recommandation, les organisations, et particulièrement les municipalités, prévoient dans leur plan de mesures d'urgence, par protocole spécifique, l'assistance du personnel d'organisations voisines, ou de bénévoles membres d'associations sans but lucratif.

**QUE** *tout ce personnel, qu'il s'agisse de personnel régulier remplissant des fonctions nouvelles dans le cadre de l'organigramme, ou de personnel associé, soit préparé à l'intervention au moyen des programmes officiels de formation en sécurité civile et des programmes d'exercice et de simulation organisés dans chaque organisation.*

**QUE**, *dans la mesure du possible, ce personnel soit familiarisé avec le terrain, ou*

**QUE**, *lorsque cela est impossible, chaque intervenant externe soit couplé à un intervenant local familier avec le terrain.*

#### RECOMMANDATION 14

**QUE**, *les conditions de travail de toutes les personnes occupant des postes-clés dans l'organigramme prévoient une rotation avec les substituts pour les périodes de vacances, d'absence pour études ou tout autre type d'absence.*

#### RECOMMANDATION 15

**QUE** *tout plan d'intervention en cas de sinistre prévoit les moyens de soutien au travail des équipes de terrain: équipement d'intervention, mais aussi nourriture, lieux de repos et de toilette, assistance médicale et encadrement psychosocial, etc.*

#### RECOMMANDATION 16

**QU'** *un groupe de travail formé de représentants de la DGSP et de municipalités ayant vécu l'expérience d'une évacuation étudie l'opportunité d'un renforcement du pouvoir des officiers municipaux dans l'exécution d'une décision d'évacuation.*

#### RECOMMANDATION 17

**QUE** *toute recommandation d'évacuation formulée par l'ORSC aux autorités d'une municipalité prenne en considération l'ensemble des paramètres constitutifs de l'urgence, et que le représentant attiré de la DGSP soit le seul à transiger à ce sujet avec les autorités municipales.*

#### RECOMMANDATION 18

**QUE**, *dans l'élaboration de leur plan de mesures d'urgence, et lors de la simulation de son application, les municipalités attachent une importance particulière à l'ensemble de la question de l'hébergement: choix du centre principal et des centres alternatifs, organigramme de gestion du secteur, choix des responsables, prévision d'un nombre suffisant d'intervenants, prévision de la relève, système rigoureux*

*d'inscription et de repérage des évacués qui ne demeurent pas au Centre, liaison avec les intervenants externes: fournisseurs, RRSSS, CLSC, hôpitaux, etc.*

#### RECOMMANDATION 19

**QU'** *un groupe de travail comprenant des représentants de la DGSP (Aide financière), de la Croix Rouge et de municipalités ayant vécu un épisode d'hébergement d'urgence étudie les modifications à apporter aux fiches actuelles d'inscription des évacués, et s'assure qu'elles puissent si possible être utilisables à de plusieurs fins: localisation, aide financière, assistance médicale d'urgence, etc.*

#### RECOMMANDATION 20

**QUE** *toute décision d'évacuation de la population prenne en considération le problème de l'évacuation et du gardiennage des animaux de ferme et des animaux domestiques.*

**QUE** *le MAPAQ, en concertation avec l'UPA et la SPCA, lorsque nécessaire, propose au CSCQ un guide d'intervention à cet effet, pour proposition ultérieure aux municipalités.*

#### RECOMMANDATION 21

**QUE** *l'accompagnement des responsables politiques sur le terrain, en temps de sinistre, ne soit pas assumé par les personnes qui ont charge de la coordination, mais par les membres d'une "cellule" que l'OSCQ devrait créer à cet effet.*

**QUE** *cette cellule soit composée de membres de l'OSCQ, moins mobilisés sur le terrain que les membres de l'ORSC, ou de hauts fonctionnaires du Conseil exécutif détachés pour la durée de l'intervention.*

#### RECOMMANDATION 22

**QUE** *la phase de «rétablissement» soit toujours considérée comme partie intégrante de la démarche de sécurité civile, lors d'une urgence, d'une catastrophe ou d'un sinistre.*

#### RECOMMANDATION 23

**QUE** *la décision d'un organisme de procéder à la démobilisation de ses effectifs ne soit prise qu'après entente à cet effet au sein de l'équipe de coordination (municipalité, ORSC, OSCQ, selon le cas).*

#### RECOMMANDATION 24

- QUE**, *le ministère de la Sécurité publique, en s'appuyant sur l'OSCQ, continue d'assumer son rôle indispensable de coordination tout au long de la phase de rétablissement tant en ce qui touche l'assistance financière aux personnes qu'en ce qui concerne les municipalités et les entreprises.*
- QUE**, *dans les cas de programmes massifs de rétablissement, tel celui du Saguenay, il lui soit possible d'agir par l'intermédiaire d'un Comité de reconstruction, dont il assume la coordination et qui fonctionne selon les principes de la gestion de projet.*
- QU'** *un tel Comité soit formé de personnes ayant l'expérience des situations d'urgence et ayant joué un rôle lors des phases antérieures de la catastrophe.*

#### RECOMMANDATION 25

- QUE** *le ministère de la Sécurité publique mandate un groupe de travail pour proposer les moyens les plus adéquats de mettre sur pied une organisation habilitée à recueillir et distribuer les dons en argent et en nature destinés à venir en aide aux victimes de sinistres.*
- QUE** *ce groupe soit composé notamment, outre les représentants de la DGSP, de représentants de la Société canadienne de la Croix-Rouge, de la Société Saint-Vincent-de-Paul, de l'évêché, du Mouvement Desjardins, des banques, etc.*
- QU'** *il propose en particulier des critères d'allocation de l'aide aux sinistrés, de même que des modalités homogènes de gestion des dossiers: établissement des fichiers de sinistrés en collaboration avec les municipalités, procédure accélérée d'évaluation des dommages et des besoins, etc.*
- QU'** *il analyse avec cette Société l'hypothèse de confier à la Société Saint-Vincent-de-Paul le mandat permanent de gérer la collecte, l'entreposage et la distribution des biens en nature destinés aux sinistrés, et qu'il étudie avec elle les conditions préalables à l'exercice d'un tel mandat.*

#### RECOMMANDATION 26

- QUE** *le gouvernement du Québec mette sur pied un groupe d'étude mandaté pour examiner des programmes et mécanismes d'indemnisation des victimes alternatifs à ceux actuellement en vigueur, tant en ce qui a trait à leur financement et à leur couverture qu'en ce qui touche à leur gestion.*

#### RECOMMANDATION 27

- QUE** *le ministère de la Sécurité publique revoie l'organisation de son système d'aide financière :*

- *en poursuivant les efforts faits au cours des dernières années en vue de l'homogénéisation, de la permanence, de la simplification des critères d'indemnisation ;*
- *en renforçant son Service de l'aide financière autour d'un noyau central de fonctionnaires d'expérience, permanents, auquel s'adjoindrait chaque fois que nécessaire une équipe mobile de fonctionnaires du ministère, :*
  - . *connaisseurs du système de sécurité civile, de son vocabulaire, de ses problématiques,*
  - . *détachés d'autres services pour la durée de l'opération d'indemnisation,*
  - . *tenus régulièrement au courant de l'évolution des programmes d'aide financière et formés à leur application.*

**QUE,** *en conséquence, dans la gestion des opérations d'indemnisation on n'ait recours à des pigistes qu'à titre exceptionnel et que, dans ce cas, leur nombre soit limité par rapport au nombre de "professionnels" engagés dans l'opération.*

#### RECOMMANDATION 28

**QUE,** *tirant parti de la catastrophe du Saguenay et de la présente évaluation, le ministère de la Sécurité publique, les associations municipales concernées (UMQ, UMRCC, ADGMQ, Corporation des secrétaires-trésoriers, COMAQ, Associations des chefs de pompiers, Associations des directeurs de police, etc.) s'entendent sur les stratégies les plus appropriées pour accélérer le processus de formation de leurs membres en matière de sécurité civile.*

**QUE,** *par la même occasion, ils évaluent la programmation actuelle de formation en sécurité civile.*

**QUE,** *sur la base de cette évaluation, le Comité directeur de la formation en sécurité civile et les institutions d'enseignement concernées (ENAP, collège Ahuntsic et collèges partenaires) revoie si nécessaire les orientations, contenus et régime pédagogique des programmes de formation.*

#### RECOMMANDATION 29

**QUE** *la DGSP, accentuant ses efforts des dernières années en ce domaine, étudie avec les deux «unions» regroupant les municipalités du Québec les voies et moyens de renforcer la capacité municipale d'intervention en matière de sécurité civile.*

**QU'** *elles examinent à cette fin diverses hypothèses de collaboration intermunicipale, en prenant modèle sur celles qui existent déjà :*

- *organisation intermunicipale de mesures d'urgence,*
- *plans intermunicipaux, par «zone de vulnérabilité commune» ou par «zone homogène de sécurité civile» ,*
- *plans par MRC, lorsque cela est opportun et accepté,*
- *ententes intermunicipales de sécurité civile,*
- *ententes de service, etc.*

**QUE,** *aux fins d'un meilleur appui aux organisations municipales, soit en outre renforcée l'Organisation régionale de sécurité civile, dans les perspectives présentées ci-après (voir 4.4.7).*

#### RECOMMANDATION 30

**QUE,** *pour accroître la capacité d'intervention des municipalités qui le désirent, la DGSP mette au point avec les deux «unions» des ententes-type qu'elles signeraient avec des «partenaires» variés (Croix-Rouge, Saint-Vincent-de-Paul, autres associations de bienfaisance, RAQI, club sociaux, etc.) et qu'elles pourraient activer rapidement en temps de sinistre.*

**QUE,** *lorsqu'existent déjà de telles ententes, l'entente-type puisse servir de référence en vue de leur mise à jour.*

#### RECOMMANDATION 31

**QUE,** *dans le prolongement de la recommandation 26, soit incluse dans le mandat du groupe d'étude l'analyse de l'hypothèse de la mise sur pied au Québec d'un FONDS D'INDEMNISATION des victimes de sinistre et de catastrophe.*

**QUE,** *en ce qui a trait au statut de ce FONDS, dont les modalités de financement seront proposées par le groupe d'étude (recommandation 26), soient envisagées diverses hypothèses: statut privé, statut public («unité autonome de service» au sein du ministère de la Sécurité publique, «régie» société d'État...).*

**QUE,** *dans tous les cas, le FONDS soit géré par un Conseil d'administration comprenant des représentants de l'État (DGSP), des municipalités, de certains des «partenaires» en matière de sécurité civile et des compagnies d'assurances.*

**QUE,** *quel que soit le statut retenu et les modalités de financement recommandées, soit envisagée l'hypothèse de donner à ce FONDS le pouvoir de moduler les critères d'indemnisation selon le niveau et la qualité de la planification municipale en matière de sécurité civile, cotant ainsi les municipalités (ou des secteurs de municipalités) comme le font les compagnies d'assurance en matière d'assurance habitation.*

**QUE,** *dans l'éventualité où serait difficile la mise en application des mesures incitatives préconisées dans le paragraphe qui précède, la DGSP étudie avec les membres du groupe d'étude toute autre mesure qui pourrait avoir un effet incitatif sur les municipalités en matière de planification des mesures d'urgence..*

#### RECOMMANDATION 32

**QUE,** *dans le cadre de la Loi sur la Protection des biens et des personnes, ou dans un autre cadre légal, soit étudié par le ministère de la Sécurité publique (et peut-être celui des Affaires municipales) l'hypothèse d'une approbation périodique par une instance supérieure (MSP-DGSP, Fonds, etc. des plans municipaux de mesures d'urgence.*



### RECOMMANDATION 33

**QUE** la DGSP, l'OSCQ et les ORSC élaborent dès que possible une carte complète des «zones homogènes de vulnérabilité», au Québec, en donnant sans doute la priorité aux vulnérabilités les plus récurrentes (inondations, etc.) et aux zones qui y correspondent (bassins versants, etc.).

### RECOMMANDATION 34

**QUE** la DGSP, Communication-Québec et les ministères généralement concernés, particulièrement ceux qui sont membres de l'OSCQ analysent de façon approfondie les mécanismes et contenus de communication publique utilisés ou diffusés lors de la catastrophe du Saguenay.

**QU'** ils en tirent tous les enseignements propres à la mise au point d'un protocole rigoureux susceptible de mieux répondre dans l'avenir aux exigences de communications efficaces, en particulier avec les citoyens.

### RECOMMANDATION 35

**QUE,** pour assurer une meilleure intégration de l'information, Communication-Québec mette sur pied son centre de presse, dans l'enceinte du centre de coordination de l'ORSC, dès l'ouverture de celui-ci.

**QUE,** tout au long de la période «chaude» d'intervention, Communication-Québec rédige au moins une fois par jour un résumé très condensé des informations diffusées par les médias, afin que les gestionnaires du sinistre ou de la catastrophe, qui n'ont pas le temps alors de lire les journaux, de regarder la télévision ou d'écouter la radio, sachent ce qu'ils véhiculent comme information et puissent rapidement cibler les sujets d'information qui soient de nature à donner à la population «heure juste» sur l'évolution du sinistre.

**QUE** l'ensemble des médias, et particulièrement les médias communautaires soient invités à participer, pour ce qui relève de leur compétence, à tous les exercices de planification et simulations menés par les organisations de sécurité civile de tous niveaux (municipal, régional, provincial).

### RECOMMANDATION 36

**QUE** le gouvernement du Québec étudie l'hypothèse et les moyens de restreindre en temps de sinistre ou de catastrophe la diffusion d'informations confidentielles obtenues sans le consentement des gestionnaires concernés.

**QU'** il analyse à cette fin les pratiques de certains États en ce domaine (France, Californie, etc.).

**QUE** toute autre modification à la législation ou à la réglementation s'inspire des conclusions des travaux des groupes de travail ou comités ad hoc recommandés précédemment dans ce rapport.

#### RECOMMANDATION 37

**QUE** la DGSP analyse les problèmes posés sur les plans de la prévention, du conseil aux municipalités et de l'intervention en cas de sinistre, par sa structure régionale actuelle et par la diminution constante du nombre de conseillers en sécurité civile.

#### RECOMMANDATION 38

**QUE** le gouvernement du Québec évalue les conséquences, en terme de sécurité des citoyens, d'une diminution constante des effectifs et des budgets consacrés à la sécurité civile.

**QUE,** en tout état de cause, le gouvernement du Québec s'interdise de laisser une région sans surveillance humaine permanente et sans capacité d'intervention immédiate.

**QUE** cette question fasse l'objet d'un débat public dans lequel puissent intervenir, entre autres, les représentants des municipalités et ceux des associations d'entreprises «à risques».

#### RECOMMANDATION 39

**QUE** la DGSP mette en oeuvre sans tarder les moyens d'homogénéiser le niveau de compétence de ses «conseillers».

**QUE** leur recrutement cesse d'obéir à des critères de convenance conjoncturelle, et soit le fruit d'un processus de sélection fondé sur un «profil de compétence» rigoureusement établi, d'une part, de même que d'une évaluation des capacités du candidat à satisfaire aux exigences d'un tel profil.

**QUE,** pour les candidats satisfaisant à ce profil, soit mis en place un processus de formation professionnelle et d'intégration formelle dans leurs fonctions au sein de la DGSP (programme d'accueil).

#### RECOMMANDATION 40

**QUE** la planification municipale de la sécurité civile tienne compte plus systématiquement de la planification de chaque entreprise oeuvrant sur son territoire, tant en ce qui concerne l'identification des vulnérabilités retenues dans le plan des mesures d'urgence que le choix des moyens et des stratégies d'intervention en cas de sinistre.

**QUE,** en cas de sinistre, les services de sécurité des grandes entreprises soient considérés comme des «partenaires» de l'intervention et associés à ce titre aux travaux du centre de coordination, selon des modalités devant faire l'objet d'une entente ad hoc entre les parties.

### **3. CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**

---

En établissant le plan de ce rapport, nous avons prévu présenter dans le troisième chapitre une chronologie détaillée des événements. Cela ne nous semble plus opportun, pour trois raisons :

- la catastrophe n'est pas terminée, et elle ne le sera pas avant que le rétablissement ne soit complet, c'est-à-dire, avant que tous les sinistrés aient été indemnisés et aient retrouvé leur foyer, d'une part, et qu'aient été reconstruites les infrastructures économiques de la région, d'autre part ;
- établir une chronologie complète pour l'ensemble des intervenants s'avérait très difficile, non seulement en raison de leur nombre (plus de quarante), mais surtout dans la mesure où plusieurs d'entre eux, trop absorbés par l'intervention ou peu habitués à la tenue d'un journal des opérations, n'avaient pas pris note rigoureusement - ou pas pris note du tout - des actes posés tout au long de leur intervention ;
- au surplus, il est apparu au fil des rencontres de débriefing et au cours de l'analyse que cette chronologie n'était significative que pour les phases d'ALERTE / MOBILISATION.

Ainsi, fournir une chronologie exhaustive aurait alourdi inutilement le texte. La chronologie de l'alerte, seule, permet d'étayer la problématique qui apparaîtra ci-après (voir section 4.1). Une chronologie de la *démobilisation*, pourtant, aurait été intéressante ; malheureusement, elle ne pouvait être prise formellement, ayant le plus souvent été progressive et n'ayant pas affecté également et simultanément tous les secteurs de l'organisation.

TABLEAU DE LA CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

JOUR / DATE / HEURE	7 - O.S.C.Q.						8 - O.R.S.C.						9 - O.S.C.Q.						10 - O.R.S.C.											
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6						
Vendredi 19 juillet 18 heures																														
Samedi 20 juillet 18 heures																														
Dimanche 21 juillet 18 heures																														
Lundi 22 juillet 18 heures																														
Mardi 23 juillet 18 heures																														

- 1- Ville de Châteauguay
- 2- Ville de Fortval-Bouches
- 3- Ville de Lemoyne
- 4- Ville de La Bata
- 5- Ville de L'Anse-Saint-Jean
- 6- Ville de Lotbinière
- 7- OSCQ
- 8- ORSC
- 9- Prévention civile Canada et autres partenaires fédéraux
- 10- Hydro-Québec
- 11- Bell Canada
- 12- Société civile Canada
- 13- Sociétés canadiennes de la Croix-Rouge
- 14- Société Saint-Vincent-de-Paul
- 15- Ges Mobilisation
- 16- Société canadienne de la Croix-Rouge
- 17- Alcan
- 18- Société de Châteauguay
- 19- Amfibi-Price
- 20- Alcan
- 21- Stone-Connell

## **4. ANALYSE ET ÉVALUATION**

---

### **4.1 L'ALERTE ET LA MOBILISATION**

#### **4.1.1 LA CATASTROPHE DU SAGUENAY : CONTEXTE GÉNÉRAL**

On ne saurait comprendre la problématique de la double phase ALERTE/MOBILISATION si l'on ne prend pas en considération divers éléments du contexte dans lequel s'est produite la catastrophe.

- Plusieurs inondations sont survenues parallèlement, non seulement au Saguenay (lac Kénogami, émissaires du lac Kénogami, rivières du Moulin, À Mars, Hâ! Hâ!...), mais aussi en Haute-Mauricie, dans Charlevoix et sur la Côte-Nord.
- Même dans les municipalités du Saguenay, ces inondations ne se sont pas produites simultanément.
- Quoique violentes, elles n'ont pris toute leur ampleur qu'au fil d'une quinzaine d'heures.
- La lecture littérale de l'alerte-météo publiée par Environnement-Canada en soirée du vendredi n'annonçait en rien l'ampleur réelle des précipitations qui, en gros, ont été quatre fois supérieures à celles prévues initialement.
- Contrairement aux pratiques qui permettent à l'OSCCQ et aux ORSC d'intégrer divers paramètres des crues de printemps, d'en informer les organismes concernés et de planifier les interventions à long terme, ou contrairement aux pratiques de SOPFEU pour la prévision des risques d'incendie de forêt, les organismes québécois et fédéraux concernés (MEF, Environnement-Canada, par exemple) ne procèdent à aucune

intégration des prévisions météorologiques estivales (précipitations prévues, taux de saturation des sols, indices de ruissellement, morphologie du territoire, etc.), de sorte qu'il n'est pas aisé pour les responsables de la sécurité civile de prévoir les conséquences des précipitations brutes et de mettre en place le système d'alerte pertinent.

- De nombreuses organisations intervenantes (ministères, compagnies de services publics, municipalités, grandes entreprises propriétaires de barrages) possèdent leurs propres systèmes et procédures d'alerte.
- La coordination de divers systèmes organisationnels n'existe formellement qu'au sein de l'OSCQ, mais, même dans ce cas, il ne s'agit pas d'une interconnexion électronique automatisée.
- Plusieurs partenaires importants de la lutte contre les sinistres et catastrophes (Hydro-Québec, Gaz Métropolitain, les grandes compagnies propriétaires de barrages, etc.) déplorent de ne pas être inclus, ou formellement associés, dans les procédures d'alerte actuellement en vigueur à l'OSCQ.
- Il n'existe plus au Québec de système d'alerte central, comparable au système d'alerte antinucléaire qui existait jadis.
- Lorsqu'une rivière est équipée de barrages appartenant à des propriétaires différents, comme c'est le cas pour les rivières Chicoutimi et Aux Sables, la coordination de leur gestion laisse à désirer, voire n'existe pas formellement (la Commission Nicolet analysant cette question, nous nous limiterons à une seule recommandation sur le sujet).
- Les restrictions budgétaires et les réductions de personnel imposées à l'ensemble des services publics au cours des dernières années, et particulièrement des derniers mois, ont souvent affaibli les services gouvernementaux d'urgence.
- Leur effet s'est additionné à celui des absences de personnel dues à la période de vacances.

#### 4.1.2 FAITS SIGNIFICATIFS DE LA GESTION DE LA PHASE ALERTE/MOBILISATION (19-20 JUILLET SURTOUT)

##### □ **POINTS FORTS**

- Les organismes d'intervention (municipaux, ministériels, Hydro, etc.) se sont alertés et mobilisés dès que requis, individuellement.
- Le modèle décentralisé d'organisation de la Sécurité civile au Québec a donc bien fonctionné.
- L'OSCQ a été alertée dès le vendredi soir au sujet des inondations survenant alors, principalement dans Charlevoix, et a ouvert son Centre de coordination provincial, à Québec, dès minuit, dans la nuit du vendredi au samedi 19 juillet.
- Le personnel du Centre a entrepris immédiatement de mobiliser des ressources et de coordonner diverses opérations de sauvetage.
- La plupart des ministères membres de l'OSCQ se sont rapidement mis à l'oeuvre (notamment le MTQ, la SQ, la Sécurité civile, etc.) et le recours aux Forces Armées canadiennes s'est effectué dans les meilleurs délais.
- La première conférence téléphonique de coordination de l'OSCQ a eu lieu dès 9h30 le samedi matin 20 juillet.
- En dépit des vacances annuelles, des absences de fin de semaine et des problèmes de communications (téléphoniques, routières), les personnels de tous niveaux et de tous organismes se sont rapidement et spontanément mobilisés, à quelques exceptions près (hôpitaux, Communication-Québec) et ont fait preuve d'un sens élevé des responsabilités.

□ **POINTS FAIBLES**

- Tel que l'indique la chronologie (chapitre 3), l'alerte s'est étalée sur plus de 18 heures, pour ce qui est des intervenants de première ligne, et plus de 24 heures pour ce qui est de certains des partenaires de deuxième ligne.
- De fait, il n'y a pas eu **une** alerte, mais **des** alertes multiples provenant de citoyens, de ministères ou organismes de première ligne (MTQ, Hydro-Québec, services municipaux, etc.), de sorte que la mobilisation s'est le plus souvent effectuée par organisation, avant que ne s'amorce une coordination formelle par l'OSCCQ.
- Les informations issues de toutes parts n'ont pas pu être intégrées rapidement.
- Certains intervenants potentiels, y compris parmi les membres de l'ORSC, non pas été alertés immédiatement.
- Jusqu'au samedi midi (20 juillet), en gros, faute d'information intégrée, de nombreux organismes intervenants, y compris l'ORSC, ont eu de la difficulté à évaluer l'ampleur exacte du sinistre et à établir un diagnostic préliminaire sur les dommages potentiels.
- Les communications routières ayant été perturbées dès la nuit du vendredi au samedi, le système téléphonique ordinaire étant partiellement inopérant, dès le samedi matin, et le système de communications par téléphone cellulaire engorgé dès le début de la journée, l'information a circulé avec lenteur, retard, parcimonie; elle était souvent incomplète et pas toujours significative.
- Le seul conseiller en sécurité civile en poste dans la région, le samedi matin, a été rapidement débordé.



- Soit en raison de la rupture provisoire des systèmes de communication, soit en raison du sous-équipement de l'ORSC en matériel de télécommunications, de nombreux organismes ont éprouvé une extrême difficulté à communiquer avec elle, même si le Centre de coordination régional a été ouvert dès 7h, le samedi 20 juillet.
  
- La mobilisation a été perturbée par le fait que plusieurs organisations, y compris des organisations publiques, n'ont pas encore intégré en leur sein la ***culture de l'urgence*** :
  - plusieurs intervenants municipaux et régionaux (y compris des hôpitaux) ont eu du mal à se convaincre qu'il existait une situation de sinistre ;
  
  - plusieurs municipalités ou organisations n'avaient pas de plan opérationnel de mesures d'urgence ;
  
  - en cette période de fin de semaine et de vacances, nombreuses étaient celles qui avaient négligé d'affecter du personnel de relève au service de garde; à vrai dire, plusieurs organisations publiques ne possèdent pas de véritable service de garde, même lorsque la nature de leur mandat l'impose.

□ Quant aux ***POINTS À CLARIFIER***

- Malgré les efforts importants de la DGSP, de l'UMQ et de l'UMRCQ, de trop nombreux organismes devant intervenir en temps de sinistre ou de catastrophe, à un titre ou à un autre, ignorent encore le modèle de fonctionnement de la Sécurité civile au Québec et ont une idée trop imprécise de leur rôle (nous reviendrons sur ce point en 4.4).
  
- En l'occurrence, des organismes importants ne savaient pas exactement *qui* alerter ni *comment* le faire.

#### 4.1.3 RECOMMANDATIONS QUANT À LA PHASE ALERTE / MOBILISATION

##### RECOMMANDATION 1

**QUE** *l'OSCQ mette sur pied immédiatement un groupe de travail chargé de mettre au point pour le Québec un **SERVICE CENTRAL D'ALERTE** :*

- *localisé au sein de la DGSP ;*
- *doté des moyens techniques et humains permettant de recevoir 24 heures sur 24, tout au long de l'année, l'information relative aux situations de sinistre ;*
- *d'analyser et d'intégrer immédiatement cette information, avec tous les partenaires pertinents, membres ou non membres de l'OSCQ ;*
- *de diffuser rapidement ses conclusions aux organismes chargés de l'intervention sur le terrain, y compris les municipalités et les partenaires externes.*

**QUE** *ce groupe de travail présente un rapport pour le 15 mars 1997, de sorte que ses recommandations préliminaires puissent être testées au moment des crues printanières de 1997.*

##### RECOMMANDATION 2

**QUE,** *parallèlement au travail de ce groupe, la Sécurité civile, le MEF, Environnement Canada et tout autre service compétent étudient immédiatement les moyens d'interpréter avec plus de rigueur prévisionnelle les données brutes utilisées pour les alertes-météo, en s'appuyant en particulier sur les données longitudinales qu'elles stockent depuis plusieurs décennies.*

**QU'** *ils proposent par exemple un modèle d'analyse permettant de préciser à plus ou moins long terme, selon le type d'événement météorologique, les paramètres selon lesquels il se manifestera, donc les moyens à prévoir pour la protection des personnes et la*

*sauvegarde des biens, comme cela existe avec SOPFEU pour les incendies de forêt et l'OSCCQ pour les crues printanières.*

### RECOMMANDATION 3

**QUE,** *pour les fins de mise en action de leurs plans d'intervention en cas de sinistre, les organisations concernées planifient avec plus de rigueur la mobilisation des personnels requis pour l'intervention.*

**QUE,** *plus particulièrement, chaque poste de l'organigramme d'urgence soit pourvu d'un titulaire et de deux substituts.*

**QUE,** *quel que soit le moment de l'année, l'une des ces trois personnes au moins soit disponible à tout moment, et que deux le soient dans les vingt-quatre heures suivant le déclenchement du plan.*

**QUE** *tous les intervenants identifiés dans un plan d'intervention en cas de sinistre, dans quelque organisation que ce soit (municipale, gouvernementale, privée, sans but lucratif, etc.) soient munis d'une carte d'identification comportant au verso la liste des contacts-clés de leur organisation et de la région en matière de sécurité civile.*

### RECOMMANDATION 4

**QUE,** *en prévision des inondations printanières, et eu égard aux incertitudes qui entoureront le comportement de cours d'eau dont la morphologie a été profondément affectée par les inondations de juillet, la Sécurité civile et tous les organismes compétents (MEF, MRN, Hydro-Québec, municipalités concernées, compagnies propriétaires de barrages), mettent au point pour chaque rivière un système provisoire commun de gestion des cours d'eau et des barrages.*

**QUE** *la structure et les modalités de fonctionnement d'un tel système soient précisées à la lumière des recommandations de la Commission Nicolet et du groupe de travail sur le SYSTÈME CENTRAL D'ALERTE.*

**QUE** *le modèle proposé de gestion systémique des cours d'eau et de leur bassin soit mis en application pour tous les cours d'eau du Québec, en temps normal comme en temps de sinistre, en donnant la priorité aux cours d'eau qui, par expérience, présentent les vulnérabilités les plus grandes.*

**QUE** *dès maintenant, et en attendant la mise en application généralisée de ce mode systémique de gestion, aucune décision de modification des débits, de la morphologie ou du mode d'exploitation d'un cours d'eau ne soit prise sans concertation avec les partenaires.*

## 4.2 INTERVENTION

### 4.2.1 NOTE MÉTHODOLOGIQUE LIMINAIRE

Dans un sinistre, la phase d'*intervention*, c'est-à-dire de lutte contre les manifestations du sinistre, à des fins de *protection des personnes* et de *sauvegarde des biens*, a une durée fort variable. Dans tous les cas, elle est évidemment plus longue que les phases d'alerte et de mobilisation.

Dans le cas du Saguenay, on peut considérer (voir Chapitre 3, *Chronologie des événements*) que cette phase, amorcée à La Baie vers 2h30 dans la nuit du vendredi au samedi (20 juillet), s'est pratiquement confondue au début avec la double phase précédente; elle s'est étalée, selon le lieu, sur une durée allant de une à deux semaines.

#### 4.2.2 L'OPINION DU MILIEU: UNE EXPRESSION GLOBALE DE SATISFACTION

Les personnes rencontrées ont souligné que :

- l'*intervention* a été menée avec efficacité ;
- la coordination au niveau provincial s'est mise en place rapidement, contrairement à ce qui s'était passé par exemple dans le cas de Saint-Basile ;
- la volonté locale et régionale de « se prendre en charge » a été remarquable, illustrant en cela la validité du modèle décentralisé québécois de gestion des opérations de sécurité civile ;
- les différents intervenants ont agi avec un degré élevé de motivation et une volonté réelle de concertation et de collaboration ;
- les services publics et les communications routières ont été rétablis rapidement, en dépit de l'ampleur des dégâts, grâce à l'arrivée massive de ressources humaines et matérielles externes ;
- les procédures administratives ont été allégées.

Toutefois, par sa durée, par l'ampleur de la zone sinistrée et par l'envergure des mesures prises, la phase d'intervention a présenté dans l'Opération Saguenay une complexité supérieure à ce que l'on avait connu jusqu'alors au Québec. Il n'est pas étonnant que se soient alors manifestées un certain nombre de difficultés et de dysfonctions. Ce qui amène le Comité à présenter l'analyse et l'évaluation de la phase d'*intervention* sous forme de *problématiques*.

### 4.2.3 LES PROBLÉMATIQUES

#### a) LA PROBLÉMATIQUE DU CLOISONNEMENT ENTRE ORGANISATIONS ET DE LA COORDINATION DE LEURS INTERVENTIONS

Le cloisonnement organisationnel est un phénomène commun. Il mène une organisation à fonctionner relativement en vase clos. Le cloisonnement est néfaste durant la gestion d'un sinistre ou d'une catastrophe, puisqu'il est important alors de se concentrer sur les réalités vécues sur le terrain, d'aller au delà des prérogatives particulières et d'accroître la collaboration entre organisations et intervenants.

En temps de sinistre, ce cloisonnement doit être corrigé par une fonction formelle de *coordination* : coordination au sein de chaque organisation intervenante, publique ou privée, coordination entre les organisations à chaque niveau de pouvoir (municipal, provincial, fédéral) et coordination entre ces divers niveaux.

Sur le plan opérationnel, cette fonction est confiée aux **centres de coordination**. A-t-elle été pleinement exercée ? Les entrevues ont permis de faire ressortir à cet égard un certain nombre de :

#### □ **POINTS FORTS**

- Le centre de coordination de l'OSCQ a été ouvert très tôt (voir 4.1) et a fonctionné à la satisfaction de ses membres.
- L'utilisation des ressources du Gouvernement fédéral a été décidée rapidement et s'est effectuée dans l'ordre; les Forces Armées canadiennes et PCC, entre autres, ont été des collaborateurs efficaces.
- Toutes les organisations ayant participé à la gestion de la catastrophe ont rapidement admis le besoin d'une coordination centrale.

□ **POINTS FAIBLES**

- La volonté réelle de « se prendre en charge », en application du modèle québécois de gestion de la sécurité civile, a été quelquefois assortie dans les municipalités d'un autonomisme qui a nui à la gestion de certaines opérations.
- Le recours indispensable à de nombreux intervenants externes, en raison de l'ampleur de la catastrophe, a souffert dans plusieurs cas de leur méconnaissance du terrain, ce qui a pu justifier parfois la préférence en faveur d'intervenants locaux.
- Sans que cela signifie que leur rôle ait été minimisé, certains partenaires majeurs, parmi lesquels les compagnies de services publics (Hydro-Québec, Gaz Métropolitain, compagnies de téléphone) ou les organisations d'aide aux sinistrés (Croix-Rouge, Saint-Vincent-de-Paul, par exemple) n'ont pas été intégrés aux structures de coordination, ni au niveau provincial ni, surtout, au niveau régional.
- Selon ce qu'ils en disent, les services de certains membres de l'ORSC (MAM, MAPAQ, MRN) auraient pu être plus utilisés.
- D'autres, non membres de l'ORSC, auraient gagné à être mieux informés de l'évolution de la situation (Tourisme, Culture), afin d'harmoniser leurs interventions à celles de l'ORSC et de se préparer à mieux intervenir dans la phase de rétablissement.
- En raison d'une méconnaissance compréhensible des contraintes de l'intervention sur le terrain, certains responsables centraux ont tendance à requérir, à une trop grande fréquence et sous une forme inopportune, des rapports d'évolution de la situation que les intervenants de première ligne sont incapables de fournir.
- Un certain nombre de relèves (dans des fonctions de police, par exemple) se sont effectuées sans justification opérationnelle, sur la base de facteurs

étrangers au sinistre : affirmation intempestive de prérogatives syndicales, rivalités de pouvoir, etc.

- Au niveau de l'ORSC et dans deux municipalités, la coordination s'est avérée :
  - soit incomplète (tous les intervenants n'y ont pas été associés) ;
  - soit trop peu rigoureuse, le nombre de séances de coordination étant insuffisant ou les organisations intervenantes ne respectant pas de façon satisfaisante les décisions de coordination.
  
- La coordination de l'ORSC s'est effectuée difficilement, pour trois raisons principales :
  - le responsable régional a été absorbé par différentes tâches secondaires ;
  - les relations entre les municipalités de la région sont ponctuées par des rivalités qui rendent difficile travail en commun ;

*Notons ici que la coordination de l'ORSC a voulu tenir compte des particularismes locaux, respectant en cela l'esprit du modèle québécois de gestion de la sécurité civile.*

  - l'état de préparation des municipalités était variable.
  
- Ajoutons que, de l'avis général, plusieurs centres de coordination, y compris, selon ses membres, celui de l'ORSC, se sont avérés peu fonctionnels, voire nettement inadéquats, pour plusieurs raisons :
  - espace insuffisant : salles principales de coordination trop exigües, absence d'un espace minimum ou d'un bureau pour chacun des partenaires, etc. ;
  - sous-équipement de tous ordres :
    - nombre insuffisant de lignes téléphoniques ;
    - absence d'équipement alternatif de télécommunications ;
    - absence d'aires de repos, d'espace pour les repas, d'équipement de cuisine, d'équipement sanitaire suffisant



- (toilettes hommes/femmes, douche), de salle adéquate pour les points de presse ;
  - insuffisance de l'équipement informatique et bureautique, de fourniture de bureau classiques, etc.
- Dans plusieurs cas, aucun centre alternatif n'ayant été prévu ou pré-équipé, la coordination s'est opérée dans des conditions logistiques difficiles.

Aussi, afin de corriger ces lacunes, le **Comité recommande-t-il** :

#### RECOMMANDATION 5

**QUE,** *hors période de sinistre ou de catastrophe, la planification s'attache à prévoir, selon les vulnérabilités considérées, les voies et moyens de la coordination avec toutes les organisations publiques ou privées susceptibles d'être mobilisées pour lutter contre les facteurs du sinistre, qu'elles soient ou non membres du CSCQ.*

**QUE,** *dès lors, pour les fins de ses travaux de planification et selon les vulnérabilités en cours d'analyse, le CSCQ accepte de se concevoir comme un comité à géométrie variable, à l'instar de l'OSCQ qui, pour les fins de la coordination du sinistre du Saguenay, a procédé ainsi en accueillant plusieurs partenaires externes (PCC, FAC, RAQI).*

#### RECOMMANDATION 6

**QUE,** *en temps de sinistre ou de catastrophe, tous les intervenants mobilisés soient, de quelque façon, associés au travail de coordination de l'intervention et rattachés directement ou indirectement au centre de coordination, soit au niveau municipal, soit au niveau régional, soit au niveau provincial, selon le cas.*

**QUE** les «organisations» (OSCQ et ORSC) systématisent à cet égard leur décision, mise en oeuvre en juillet, de fonctionner selon une composition à géométrie variable par l'association ad hoc, au sein du centre de coordination, d'organisations partenaires.

**QUE** le choix des modalités de cette association soit laissé au coordonnateur de centre et au représentant autorisé de l'organisation concernée : soit présence physique d'un agent de liaison au centre de coordination, soit participation régulière aux réunions de coordination, soit encore, au pis aller, participation par voie téléphonique aux réunions de coordination.

**QUE,** au plus fort de la situation de sinistre, la périodicité des réunions de coordination soit au minimum quotidienne.

#### RECOMMANDATION 7

**QUE,** sous l'autorité de la DGSP et par l'intermédiaire d'un groupe de travail ad hoc, le gouvernement du Québec accélère les travaux déjà amorcés (ils pourraient semble-t-il être terminés en quelques semaines) en vue de la mise au point d'un modèle de centre de coordination qui puisse satisfaire aux exigences de la fonction de coordination pour une catastrophe d'ordre régional.

**QUE,** compte tenu de son utilisation exceptionnelle et des coûts reliés au maintien d'un tel centre en état opérationnel, soit étudiée en particulier l'hypothèse :

- d'un réseau pan-québécois de centres de coordination alternatifs et temporaires ;
- localisés dans des édifices dotés de tous les espaces, aménagements et équipements dont il a été fait mention plus haut (des hôtels d'une certaine importance, de préférence) ;

- *pouvant être activés très rapidement, grâce à des accords préalables ;*
- *et dont l'équipement spécialisé puisse être complété tout aussi rapidement par l'adjonction d'un centre de coordination provincial permanent et mobile comprenant des équipements complémentaires (télécommunications, informatique, bureautique, fournitures diverses, y compris formulaires d'inscription pour évacués et formulaires d'aide aux sinistrés, etc.).*

## RECOMMANDATION 8

**QUE,** *afin d'éviter toute décision inopportune - même bien intentionnée - de leur part, les ministères et autres organismes publics non membres de l'OSCCQ et non-intervenants dans le sinistre, soient autant que faire se peut tenus informés de l'évolution de la situation.*

## RAPPEL DE LA RECOMMANDATION 4

Il convient d'insister ici, à propos de l'intervention, sur la **recommandation 4**, qui traite de gestion systémique des cours d'eau, un tel type de gestion ayant fait défaut au Saguenay durant la phase d'intervention autant que durant celle de l'alerte.

### b) LA PROBLÉMATIQUE DES CONDITIONS MATÉRIELLES DE L'INTERVENTION

En situation de sinistre, la débrouillardise et la solidarité suppléent souvent à l'absence de planification et aux carences des conditions matérielles. À cet égard, la catastrophe du Saguenay ne fait pas exception à la règle.

## □ **POINTS FORTS**

- La présence d'une base militaire importante, d'établissements universitaire, collégiaux et scolaires diversifiés et bien équipés, de même que d'entreprises d'envergure mondiale (Alcan, Abitibi-Price, Stone-Consolidated) qui, de l'avis unanime, se sont conduits en citoyens corporatifs exemplaires.
- La présence de quelques corporations municipales de bonne taille, bien équipées et dotées de bons plans d'intervention en cas de sinistre.
- La présence d'entreprises de services diversifiées et bien pourvues, tant sur le plan des ressources humaines que sur ceux de l'équipement et des stocks.
- La mise à la disposition de certaines municipalités et de nombreux intervenants des systèmes de télécommunications internes d'entreprises bien équipées en ce domaine.
- La solidarité de la population qui, en moins de 24 heures, a permis de loger hors des centres d'hébergement près de 90% des évacués.
- La mobilisation d'un nombre impressionnant de bénévoles (2000 environ, par exemple, pour la Croix-Rouge et la Société Saint-Vincent-de-Paul).

Advenant un sinistre, plusieurs régions du Québec ne pourraient bénéficier de tels avantages. D'ailleurs, même au Saguenay, outre l'inadaptation de plusieurs centres de coordination, relevée plus haut, l'analyse des conditions matérielles d'intervention a révélé plusieurs lacunes.

## □ **POINTS FAIBLES**

- Plusieurs centres de coordination jugés bien équipés n'ont pu être utilisés en raison de la rupture des liens de communication routière.

- Les moyens alternatifs et suffisants de déplacement (hélicoptères, bateaux, véhicules amphibies) ne se sont mis en place que graduellement, en dépit des efforts massifs déployés dès le début de la catastrophe par le personnel de la base de Bagotville, du MTQ, des services municipaux et de diverses entreprises privées.
- Les télécommunications ont connu de graves problèmes du fait de la rupture des lignes téléphoniques, de la saturation rapide des centraux pour téléphones cellulaires, de la non disponibilité de téléphones satellites ou de l'ignorance de leur mode de fonctionnement, soit encore du fait de l'insuffisance des stocks d'appareils portatifs de radio et de walkie talkie.

**Note:** *Les problèmes de télécommunications ne se posent pas avec la même acuité dans tous les sinistres ou catastrophes. Eu égard aux technologies disponibles en cette fin de siècle, il n'est pas normal cependant que le système québécois de sécurité civile demeure aussi vulnérable. La catastrophe du Saguenay, comme le sinistre de Parent, illustre une fois encore la fable de La Fontaine et le thème du cordonnier mal chaussé. Un pays qui se situe à l'avant-garde de la recherche et de la production mondiale en matière de télécommunications devrait pouvoir mettre en place des instruments qui, en ce domaine, rendent moins problématique la gestion des événements de ce type, particulièrement dans les phases d'alerte, de mobilisation et d'intervention.*

- Très tôt, le matériel d'hébergement s'est avéré insuffisant (lits, trousse de premier secours, formulaires d'inscription des sinistrés, etc.).
- Les stocks de certains équipements (appareils de télécommunications, génératrices d'urgence, pompes, etc.) se sont épuisés rapidement.
- Les équipes sur le terrain étaient dépourvues parfois de moyens matériels.
- Les organisations chargées de recevoir, trier et distribuer les dons en nature (Saint-Vincent-de-Paul, surtout) ne possédaient pas, au début de leur intervention, les espaces requis pour agir efficacement.

La débrouillardise seule ne peut venir à bout de tous ces problèmes, surtout lorsqu'il y a réellement urgence. Dès lors, la planification de l'intervention, à tous les niveaux, et particulièrement dans les organisations publiques, doit essayer de prévenir les problèmes du type de ceux identifiés ci-haut.

**Le Comité recommande donc :**

#### RECOMMANDATION 9

**QUE** *la localisation des centres de coordination (centre principal et centre-s alternatif-s) tienne mieux compte des facteurs d'accessibilité physique, en fonction de l'éventail des vulnérabilités retenues dans la planification de la sécurité civile, tant au niveau municipal qu'à celui de la région.*

#### RECOMMANDATION 10

**QUE,** *la DGSP s'assure de la complémentarité des travaux et des conclusions des groupes de travail proposés dans le présent rapport en ce qui touche à l'alerte (recommandation 1) et à la coordination (recommandation 7), d'une part, et des travaux du comité interministériel (et, éventuellement des groupes de travail qu'il créera) qui pilote actuellement le projet de développement et d'implantation au Québec d'un RÉSEAU INTÉGRÉ DE MOYENS ET DE SERVICES D'URGENCE EN TÉLÉCOMMUNICATIONS (projet MSUT).*

#### RECOMMANDATION 11

**QUE,** *sans attendre les conclusions des travaux sur le projet MSUT, au cas où un nouveau sinistre surviendrait à court terme, la Sûreté du Québec étudie l'hypothèse de rendre son numéro 1-800 transférable lors des épisodes d'urgence, de sinistre et de catastrophe.*

## RECOMMANDATION 12

**QUE** *l'ORSC, dans sa planification régionale, identifie des espaces pouvant servir en situation de sinistre, pour fins de réception, de tri, d'entreposage et de distribution des biens matériels provenant de dons des entreprises et des individus, espaces pouvant être offerts à des organismes tels que la Croix-Rouge ou la Société Saint-Vincent-de-Paul.*

c) LA PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION ET DES  
CONDITIONS DE TRAVAIL EN SITUATION DE  
SINISTRE ET DE CATASTROPHE

Les modes ordinaires de fonctionnement des organisations sont bouleversés lorsque survient une situation de sinistre ou de catastrophe. La priorité devient la lutte contre l'élément destructeur, quel qu'il soit; les fonctions de travail n'étant plus les mêmes, sauf peut-être pour les pompiers et les policiers, les organigrammes se transforment. Quant aux conditions de travail, elles changent radicalement, le modèle du « 9 à 5 » devenant tout à fait inopérant.

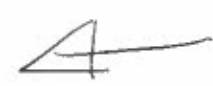

La lutte contre la catastrophe, au Saguenay, n'a pas manqué de modifier les conditions de travail au sein des organisations qui ont eu à intervenir.

### □ POINTS FORTS

- La remarquable disponibilité des membres des organisations concernées, à tous les niveaux, en dépit de la période des vacances.
- Leur sens des responsabilités, qui faisait en sorte que la protection des personnes, la sauvegarde des biens - lorsque possible - et l'offre de services essentiels constituait la priorité absolue de chacun.
- L'acceptation de conditions de travail très difficiles, sur de nombreux plans : horaires surchargés, multiplicité des fonctions, équipements souvent inadéquats, cadre matériel de travail perturbé, etc.

- La souplesse d'adaptation des conditions réglementaires de travail aux exigences du moment.

□ **POINTS FAIBLES**

- Pour plusieurs postes, il n'était pas prévu de substitut ou il n'en était prévu qu'un seul.
- Dans plusieurs cas, le personnel de relève n'était pas prévu. 
- Dans d'autres cas, il manquait du personnel de relève. 
- La relève des équipes s'est donc effectuée parfois avec retard ou irrégularité.
- Toutefois, il est arrivé que cette relève soit trop rapide (pour des raisons, entre autres, de convention collective), de sorte que la rotation du personnel ne permettait ni une familiarisation avec le terrain, ni la transmission précise des consignes.
- Les équipes sur le terrain furent parfois laissées à elles-mêmes: nourriture non fournie ou irrégulièrement fournie, assistance médicale non prévue ou oubliée, assistance psychologique à peu près inexistante.

C'est pourquoi **le Comité recommande** :

**RECOMMANDATION 13**

**QUE,** *non seulement chaque poste de l'organigramme de mesures d'urgence soit pourvu d'un titulaire et de deux substituts (voir Recommandation 3, #2) mais aussi que soit prévue une relève régulière pour les fonctions non inscrites à l'organigramme.*



- QUE**, pour faciliter l'application de cette recommandation, les organisations, et particulièrement les municipalités, prévoient dans leur plan de mesures d'urgence, par protocole spécifique, l'assistance du personnel d'organisations voisines, ou de bénévoles membres d'organisations sans but lucratif.
- QUE** tout ce personnel, qu'il s'agisse de personnel régulier remplissant des fonctions nouvelles dans le cadre de l'organigramme de sécurité civile, ou de personnel associé, soit préparé à l'intervention au moyen des programmes officiels de formation en sécurité civile et des programmes d'exercice et de simulation organisés dans chaque organisation.
- QUE**, dans la mesure du possible, ce personnel soit familiarisé avec le terrain, ou
- QUE**, lorsque cela est impossible, chaque intervenant externe soit couplé à un intervenant local familier avec le terrain.

#### RECOMMANDATION 14

- QUE** les conditions de travail de toutes les personnes occupant des postes-clés dans l'organigramme d'urgence prévoient une rotation avec les substituts pour les périodes de vacances, d'absence pour études ou tout autre type d'absence.

#### RECOMMANDATION 15

- QUE** tout plan d'intervention en cas de sinistre prévoit les moyens de soutien au travail des équipes de terrain : équipement d'intervention, mais aussi nourriture, lieux de repos et de toilette, assistance médicale éventuelle, etc.

d) LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVACUATION

L'évacuation de la population est l'un des actes les plus graves que doit prendre un maire ou une mairesse en situation de sinistre. Cet acte a en effet des conséquences multiples, tant pour les évacués que pour ceux et celles qui en prennent la décision, qu'il s'agisse d'évacuation de personnes déjà sinistrées ou d'évacuation préventive.

Dans le cas du Saguenay, l'évacuation a été la plus massive de toutes celles qui avaient été décrétées jusqu'alors: près de 15 000 personnes en ont été l'objet. Le Comité a décidé pour cela de lui consacrer une attention spéciale.

□ **POINTS FORTS**

- Les maires et mairesse ont pris en temps opportun les décisions d'évacuation, aidés dans quelques cas par l'action de l'équipe de coordination provinciale, de sorte que, au Saguenay, les inondations n'ont fait aucune victime, en dépit de leur ampleur exceptionnelle.
- Ils ont pris des décisions inspirées par la prudence.
- De l'avis des évacués et de nombreux intervenants, les évacuations se sont déroulées dans l'ordre et ont bénéficié d'un encadrement « efficace et humain » de la part des services municipaux concernés, qui ont mis à contribution tous les moyens dont ils disposaient et ont su recourir en temps opportun à des services externes, au premier rang desquels figurent ceux de la base de Bagotville.
- Dans l'ensemble, les évacués ont témoigné d'une grande discipline et de beaucoup de sang froid, même lorsque leur inquiétude était vive.
- Pour les municipalités dotées de plans de mesures d'urgence opérationnels, les centres d'hébergement ont été mis en service rapidement.

- Lorsque sollicitée, la Croix-Rouge a su elle-même se mobiliser rapidement.

□ **POINTS FAIBLES**

- Aucun organisme n'avait prévu une catastrophe d'une telle ampleur, ni un tel nombre d'évacués.
- Plusieurs centaines de personnes, dans l'ensemble de la région, ont refusé d'être évacuées lorsque l'avis leur en a été donné; plusieurs ont exigé de l'être par la suite, mettant en danger non seulement la sécurité de leur famille mais aussi celle des sauveteurs, et imposant à la communauté des coûts qu'il eût été possible d'éviter.
- Certains intervenants ont affirmé qu'une évacuation au moins avait été prématurée, voire inutile, et dictée par un excès de zèle.
- Les mesures et moyens d'hébergement se sont rapidement avérés insuffisants, même dans les municipalités les mieux préparées.
- Certaines municipalités n'étaient nullement préparées à la lutte contre un sinistre et ont dû improviser l'évacuation, avec l'aide plus ou moins immédiate d'organismes externes (soulignons qu'elles l'ont fait avec un succès réel); dans ce cas, l'hébergement a été lui-même improvisé.
- Quoique disciplinée, l'inscription s'est déroulée dans un climat d'urgence tel qu'il n'a pas été possible d'établir dans chaque municipalité une liste fiable des évacués, de leur localisation, de la durée de leur évacuation.
- Dans quelques municipalités, le manque de fiches d'inscription, leur imperfection et leur non informatisation ont suscité à la fois des problèmes immédiats, pour la localisation des évacués, par exemple, mais aussi des problèmes à moyen terme, au moment des indemnisations.

- Comme dans plusieurs sinistres antérieurs, l'évacuation des animaux domestiques n'avait pas été partout planifiée, de sorte que les animaux laissés sans surveillance ont posé de tels problèmes qu'ils ont parfois dû faire l'objet d'opérations spécifiques d'évacuation ou être abattus.
- La prise en charge des personnalités politiques et autres VIP a éloigné du centre de coordination de l'ORSC des personnes qui y jouaient un rôle essentiel et, à quelques reprises, a perturbé le travail de coordination.

Afin d'éviter que de telles faiblesses ne se manifestent de nouveau, à l'occasion d'un futur sinistre, nous recommandons en conséquence:

#### RECOMMANDATION 16

**QU'** *un groupe de travail formé de représentants de la DGSP et de municipalités ayant vécu l'expérience d'une évacuation étudie l'opportunité d'un renforcement du pouvoir des officiers municipaux dans l'exécution d'une décision d'évacuation.*

#### RECOMMANDATION 17

**QUE** *toute recommandation d'évacuation formulée par l'ORSC aux autorités d'une municipalité prenne en considération l'ensemble des paramètres constitutifs de l'urgence, et que le représentant attitré de la DGSP soit le seul à transiger à ce sujet avec les autorités municipales.*

#### RECOMMANDATION 18

**QUE,** *dans l'élaboration de leur plan de mesures d'urgence, et lors de la simulation de son application, les municipalités attachent une importance particulière à l'ensemble de la question de l'hébergement : choix du centre principal et des centres alternatifs,*

*organigramme de gestion du secteur, choix des responsables, prévision d'un nombre suffisant d'intervenants, prévision de la relève, système rigoureux d'inscription et de repérage des évacués qui ne demeurent pas au Centre, liaison avec les intervenants externes: fournisseurs, RRSSS, CLSC, hôpitaux, etc.*

#### RECOMMANDATION 19

**QU'** *un groupe de travail comprenant des représentants de la DGSP (Aide financière), de la Croix Rouge et de municipalités ayant vécu un épisode d'hébergement d'urgence étudie les modifications à apporter aux fiches actuelles d'inscription des évacués, et s'assure qu'elles puissent si possible être utilisables à plusieurs fins : localisation, aide financière, assistance médicale d'urgence.*

#### RECOMMANDATION 20

**QUE** *toute décision d'évacuation de la population prenne en considération le problème de l'évacuation et du gardiennage des animaux de ferme et des animaux domestiques.*

**QUE** *le MAPAQ, en concertation avec l'UPA et la SPCA, propose au CSCQ un guide d'intervention à cet effet, pour proposition ultérieure aux municipalités.*

#### RECOMMANDATION 21

**QUE** *l'accompagnement des responsables politiques sur le terrain, en temps de sinistre, ne soit pas assumé par les personnes qui ont charge de la coordination, mais par les membres d'une "cellule" que l'OSCQ devrait créer à cet effet.*

**QUE** *cette cellule soit composée de membres de l'OSCQ, moins mobilisés sur le terrain que les membres de l'ORSC, ou de hauts fonctionnaires du Conseil exécutif détachés pour la durée de l'intervention.*

## 4.3 DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### 4.3.1 NOTE MÉTHODOLOGIQUE LIMINAIRE

Il n'est pas plus aisé de toujours distinguer les deux dernières phases classiques de la gestion d'un sinistre que de trancher rigoureusement entre les précédentes. De même que se combinent souvent «alerte» et «mobilisation», de même se superposent fréquemment «intervention» et «rétablissement». Située en principe entre ces deux dernières phases, la «démobilisation», quant à elle, ne s'en distingue pas toujours : dans une catastrophe de l'envergure de celle du Saguenay, qui mobilise un nombre d'intervenants - organismes et personnes physiques - jamais atteint auparavant, il y a tantôt superposition et concomitance de l'intervention de deux organisations (polices municipales, Sûreté du Québec et armée, par exemple, pour le contrôle des périmètres de sécurité), tantôt succession des interventions (services municipaux, SQ et armée, pour l'évacuation, par exemple, et ministère des transports ou entrepreneurs privés, pour la reconstruction des infrastructures routières, pour prendre un autre exemple).

Si nous avons décidé d'associer ici *démobilisation* et *rétablissement*, c'est parce qu'il est survenu au Saguenay certaines difficultés d'arrimage ou d'interconnexion entre les deux. Méthodologiquement et pratiquement, il importait d'en traiter de façon spécifique.

#### **4.3.2 UNE OPINION GÉNÉRALE : L'EXTRAORDINAIRE DÉVOUEMENT DES BÉNÉVOLES, DES EMPLOYÉS DES SERVICES PUBLICS ET DES ENTREPRISES**

Tous les groupes d'intervenants rencontrés ont souligné l'extraordinaire implication et dévouement des bénévoles (Saint-Vincent-de-Paul, Croix-Rouge, paroisses), des employés des services publics (DGSP, municipalités, CLSC, Hydro-Québec, ministère des Transports, etc.) et des entreprises (Alcan, Stone Consolidated, Bell, Gaz Métro, etc.), dans la phase de rétablissement tout autant qu'au cours de l'intervention proprement dite.

Sans ce dévouement exceptionnel, qu'il faut reconnaître et saluer, les souffrances et les difficultés subies par les sinistrés et leurs familles auraient été bien plus importantes.

#### **4.3.3 LA PHASE DE RÉTABLISSEMENT FAIT PARTIE INTÉGRANTE DU SINISTRE OU DE LA CATASTROPHE**

Plusieurs organismes intervenants ont tendance à oublier, pour de multiples raisons conjoncturelles, que la phase du *rétablissement* est tout aussi cruciale et problématique dans la gestion systémique d'un sinistre que les phases d'alerte, de mobilisation et d'intervention. C'est souvent dans la phase du rétablissement que les choses se gâtent : délais dans la prise de décision, lourdeur bureaucratique, négligence dans les communications à l'intention des sinistrés, manque de coordination entre les services publics et autres intervenants concernés, impatience des citoyens, etc.

À l'analyse des faits, il apparaît que beaucoup de problèmes de *rétablissement*, au Saguenay, proviennent d'un problème d'arrimage entre *démobilisation* et *rétablissement*. Soulignons quelques faits illustrant plus précisément la problématique.

□ **POINTS FORTS**

- Les autorités locales et plusieurs organismes publics ont pris des mesures de rétablissement avant même que les inondations ne prennent fin.
- Plusieurs organisations (MTQ, CLSC, etc.) ont maintenu un degré de mobilisation adapté à l'urgence des décisions à prendre et des travaux à mener.
- L'ampleur des destructions justifiait la mise sur pied d'un *COMITÉ DE RECONSTRUCTION*.

□ **POINTS FAIBLES**

- Quelques organisations ont agi comme si le *rétablissement* ne faisait plus partie de la catastrophe.
- Malgré la mise sur pied du *Comité de reconstruction*, le déroulement des opérations au cours des huit premières semaines ayant suivi le *déluge* a été perçu par plusieurs - ministères et municipalités - comme un "retour à la normale", c'est-à-dire un retour à des processus de prise de décision beaucoup plus lents et à une grande *frugalité* en matière de communications.
- La culture de l'urgence, de fait, a abandonné un bon nombre d'intervenants publics.

**Note:** Heureusement, un changement de cap s'est produit au cours de la première semaine d'octobre, ce qui a permis de faire baisser considérablement la tension et l'impatience qui atteignaient alors des niveaux élevés, tant chez certains élus municipaux que chez bon nombre de victimes de la catastrophe.



***Ainsi, considérant***

- L'importance de la phase de rétablissement à la fois pour les autorités municipales, désireuses de rétablir les services habituels, et les particuliers ayant perdu leurs biens ou ayant été déplacés.
- La nécessité de prendre rapidement les décisions susceptibles d'assurer un rétablissement rapide et harmonieux des services publics et un retour à la vie normale de toutes les personnes, familles et entreprises touchées.
- Le danger que tout relâchement au cours de la phase de rétablissement augmente encore davantage les souffrances et les inconvénients provoqués par la catastrophe.
- L'importance d'éviter qu'une simple urgence, un sinistre ou une catastrophe ne se transforment en une crise.

***nous recommandons:***

RECOMMANDATION 22

***QUE*** la phase de «rétablissement» soit toujours considérée comme partie intégrante de la démarche de sécurité civile, lors d'une urgence, d'un sinistre ou d'une catastrophe.

**4.3.4 LA NÉCESSITÉ DE COORDONNER LA DÉMOBILISATION**

S'il s'est posé au Saguenay des problèmes de rétablissement c'est, en grande partie, parce qu'il s'y est posé au départ des problèmes de démobilisation.

□ **POINTS FAIBLES**

- La coordination a grandement fait défaut au cours des phases de démobilisation et de rétablissement : plusieurs organismes ont procédé à la démobilisation de leurs effectifs sans consulter leurs partenaires, et même sans les en informer.
- Dans plusieurs cas, la démobilisation a été prématurée, de sorte que plusieurs organismes, municipaux ou gouvernementaux, ont dû «remobiliser» leurs troupes et remettre en vigueur des procédures d'urgence.

**Aussi, considérant :**

- L'importance de la coordination dans la gestion d'un sinistre ou d'une catastrophe.
- La nécessité que chaque partenaire continue à assumer pleinement son rôle jusqu'à ce que sa participation ne soit plus requise.
- L'évidence qu'un tel jugement ne peut être porté que par l'ensemble du groupe, qui seul a une compréhension globale de l'évolution de la situation.

**nous recommandons :**

**RECOMMANDATION 23**

**QUE** la décision d'un organisme de procéder à la démobilisation de ses effectifs ne soit prise qu'après entente à cet effet au sein de l'équipe de coordination (municipalité, ORSC, OSCQ, selon le cas).

#### 4.3.5 LA NÉCESSITÉ DE COORDONNER LE RÉTABLISSEMENT

Les difficultés de coordination soulignées pour les phases précédentes (alerte-mobilisation, intervention) se sont aussi manifestées lors du rétablissement. Même la réintégration des évacués dans leur domicile a souffert de lacunes que l'application des recommandations qui précèdent est susceptible de corriger.

Par ailleurs, pour assurer à son intervention une efficacité maximale au cours de la phase du rétablissement, le gouvernement a adopté une mesure spéciale : la mise sur pied d'un Comité de reconstruction, sous la présidence du secrétaire associé aux Affaires régionales du Saguenay/Lac-St-Jean. Il a aussi procédé rapidement à l'adoption de décrets spécifiant les critères d'attribution de l'aide gouvernementale destinée aux personnes physiques, aux entreprises et aux municipalités.

Quelle évaluation peut-on faire de la coordination du rétablissement ?

##### **POINTS FORTS**

- Tel que souligné précédemment, l'ampleur des destructions justifiait la mesure exceptionnelle que constitue la mise sur pied du *Comité de reconstruction*.
- La mise sur pied du Comité a été reçue favorablement.
- Il était opportun que le Comité soit de nature interministérielle.

##### **POINTS FAIBLES**

- Plusieurs intervenants jugent que le Comité a pris trop de temps pour trouver son rythme de croisière.

- Son rôle, son mandat et son mode de fonctionnement étaient mal connus du public, des médias et même de plusieurs responsables politiques municipaux de haut niveau.
- La confusion a été accrue par le fait que les mesures de *protection* et de *sauvegarde* (phase d'«intervention»), dont le financement était assumé par le ministère de la Sécurité publique, ne se distinguaient pas toujours clairement des mesures de rétablissement, qui étaient coordonnées par le Comité de reconstruction.
- Peu familier avec les exigences de la gestion en pareille situation, le Comité a fonctionné sur le principe de la recherche de consensus et non sur celui de la prise de décisions d'urgence.
- Il a souffert du fait que certains des ministères membres considéraient qu'ils n'étaient plus en situation de catastrophe.
- Plusieurs des membres individuels du Comité n'avaient pas joué un rôle actif lors des phases antérieures de la catastrophe et se trouvaient en situation d'apprentissage face à des personnes et à des organismes qui intervenaient depuis le début.
- Le Comité a souffert du fait que les décrets d'aide financière étaient administrés par plusieurs ministères qui ont pu avoir tendance à se renvoyer la balle avant d'aboutir à des décisions jugées pressantes par la population et les municipalités affectées.
- Le Comité n'a pas été doté de toute façon de pouvoirs l'autorisant à se libérer des règles ordinaires de fonctionnement et des pesanteurs de certaines administrations centrales.

***C'est pourquoi, considérant :***

- L'importance d'assurer une continuité dans les interventions de sécurité civile, de façon à faciliter les relations entre les intervenants.

- Les délais qu'exigent souvent l'entrée en scène de nouveaux acteurs et l'urgence de procéder au rétablissement de conditions normales de vie familiale et économique.
- L'importance de réduire les délais dans les décisions relatives à l'aide financière.
- L'importance de minimiser les occasions de friction entre ministères pendant le rétablissement.

**nous recommandons :**

#### RECOMMANDATION 24

**QUE** *le ministère de la Sécurité publique, en s'appuyant sur l'OSCQ, continue d'assumer son rôle indispensable de coordination tout au long de la phase de rétablissement tant en ce qui touche l'assistance financière aux personnes qu'en ce qui concerne les municipalités et les entreprises.*

**QUE,** *dans les cas de programmes massifs de rétablissement, tel celui du Saguenay, il lui soit possible d'agir par l'intermédiaire d'un Comité de reconstruction, dont il assume la coordination et qui fonctionne selon les principes de la gestion de projet.*

**QU'** *un tel Comité soit formé de personnes ayant l'expérience des situations de sinistre et ayant joué un rôle lors des phases antérieures de la catastrophe.*

#### **4.3.6 LA CUEILLETTE ET LA GESTION DES DONS EN ARGENT ET EN NATURE**

La réponse aux diverses initiatives destinées à recueillir de l'argent et des biens de toute nature pour venir en aide aux sinistrés a surpris par sa rapidité, son ampleur et sa diversité. Jamais n'avait-on vu, à la suite d'un sinistre, pareille générosité manifestée par toutes les couches de la société québécoise. De plus, des dons substantiels, tant en argent qu'en nature, sont parvenus de l'extérieur du Québec, en particulier des autres provinces du Canada, des États-Unis, et même d'autres continents.

Recueillir plus de 25 millions de dollars en argent et de 5 millions de dollars de dons en nature a été une tâche à la fois gratifiante et semée d'embûches.

##### **□ POINTS FORTS**

- Les résultats inespérés et le bon déroulement général des collectes de fonds et de biens en nature.
- Les efforts immenses déployés par deux organismes : la Société canadienne de la Croix-Rouge et la Société Saint-Vincent-de-Paul.
- L'autorité morale incontestée de Monseigneur Jean-Guy Couture, évêque de Chicoutimi, qui s'est engagé sans réserve à titre de président du Fonds de la solidarité, donc de caution de l'opération de distribution des fonds recueillis pour les sinistrés.
- Le rôle joué dans l'organisation logistique de la souscription par les Caisses populaires Desjardins, les banques, les pharmacies Jean Coutu, la SAQ, et de nombreuses entreprises ayant canalisé la collecte auprès de leurs employés.
- La créativité et la souplesse d'adaptation des bénévoles et des responsables des organisations concernées.

- La générosité des donateurs, de tous lieux et de toutes origines socio-économiques.
- Le rôle, difficilement mesurable mais réel, joué par certains médias, dont RDI, dans la mise en évidence de l'ampleur de la catastrophe : cela a eu auprès des donateurs un effet de persuasion reconnu par la plupart des intervenants saguenéens.

▣ **POINTS FAIBLES**

- L'impréparation des principaux acteurs à une opération de ce type et de cette envergure, opération qui était tout à fait nouvelle pour eux.
- L'indisponibilité, en particulier, de moyens techniques adéquats : fichier des sinistrés, critères d'évaluation des besoins, espaces d'entreposage, équipements de manutention des appareils ménagers et matériaux de construction, etc.
- Les conditions de travail difficiles des bénévoles, surtout ceux de la Saint-Vincent-de-Paul: manque de repas chauds, de suivi médical, d'encadrement technique, etc.

**Considérant :**

- Que le besoin de gérer une abondante collecte de biens en nature et en argent pourrait se présenter à nouveau.
- Qu'il serait utile de tirer de l'expérience saguenéenne tous les enseignements possibles en ce qui touche à l'organisation des collectes de fonds et de biens en nature dans des cas de sinistre et de catastrophe.

- Qu'il serait raisonnable que les bénévoles et les employés des organismes responsables de ces collectes soient mieux encadrés et mieux soutenus.
- Que les règles relatives à l'utilisation des dons ont avantage à être bien définies et expliquées à la population, pour éviter toute ambiguïté.

**nous recommandons :**

#### RECOMMANDATION 25

**QUE** *le ministère de la Sécurité publique mandate un groupe de travail pour proposer les moyens les plus adéquats de mettre sur pied une organisation habilitée à recueillir et distribuer les dons en argent et en nature destinés à venir en aide aux victimes de sinistres.*

**QUE** *ce groupe soit composé notamment, outre les représentants de la DGSP, de représentants de la Société canadienne de la Croix-Rouge, de la Société Saint-Vincent-de-Paul, de l'Assemblée des évêques du Québec, du Mouvement Desjardins, des banques, etc.*

**QU'** *il propose en particulier des critères d'allocation de l'aide aux sinistrés, de même que des modalités homogènes de gestion des dossiers : établissement des fichiers de sinistrés en collaboration avec les municipalités, procédure accélérée d'évaluation des dommages et des besoins, etc.*

**QU'** *il analyse avec la Société Saint-Vincent-de-Paul l'hypothèse de confier à cette dernière le mandat permanent de gérer la collecte, l'entreposage et la distribution des biens en nature destinés au sinistrés, et qu'il étudie avec elle les conditions préalables à l'exercice d'un tel mandat.*



#### **4.3.7 L'AIDE FINANCIÈRE GOUVERNEMENTALE AUX VICTIMES D'UN SINISTRE OU D'UNE CATASTROPHE**

Bon an mal an, le Québec connaît sa part de sinistres. Rappelons qu'en 1996 seulement trois épisodes majeurs d'inondations ont affecté son territoire: dégel de janvier (Châteauguay et Pierreville, surtout), pluies diluviennes et inondations de juillet (Saguenay, Charlevoix, Haute-Mauricie, Lapatrie, Outaouais), pluies diluviennes et inondations de novembre (Sainte-Catherine, Saint-Constant et leurs environs, Haute-Mauricie, Saint-Justin, etc., l'Anse-St-Jean, une fois encore, etc.). Si la nature des sinistres et leur lieu d'impact ne sont pas toujours prévisibles, leur probabilité est certaine.

L'aide financière que nécessitent de tels événements pose toujours des problèmes dans la gestion des finances publiques. En outre, quelle que soit la générosité des programmes d'aide mis en place, de nombreuses personnes et entreprises doivent assumer des pertes importantes en raison du plafonnement de l'aide relative aux biens essentiels, de la destruction ou de l'endommagement des résidences secondaires ou autres biens considérés comme «non essentiels».

Certains États ont déjà mis sur pied des mécanismes d'aide qui grèvent moins les finances publiques, tout en offrant des compensations aussi satisfaisantes, sinon meilleures. D'autres ont entrepris des études pour en arriver aux mêmes fins. Les hypothèses qui s'offrent sont multiples. Pour n'en citer que deux, on peut penser à la mise sur pied d'un *fonds d'indemnisation*, alimenté par des cotisations statutaires dont le niveau varierait en fonction de critères comme les taxes foncières ou les primes d'assurance-habitation; ou encore à un régime d'assurance-sinistre géré et financé par les compagnies d'assurances, ou conjointement par ces compagnies et l'État sur une base de partenariat.

***Aussi, considérant :***

- L'opportunité de diminuer dans la mesure du possible les dépenses imprévues occasionnées par les sinistres et les catastrophes, ce qui a pour effet de perturber les prévisions de dépenses publiques.
- L'opportunité de maintenir une assistance financière aux victimes de tels événements, particulièrement pour de raisons de solidarité sociale.
- L'intérêt d'examiner, à la lumière notamment des expériences d'autres États, la possibilité de mettre au point des modalités alternatives d'indemnisation des victimes, modalités susceptibles de répondre adéquatement aux besoins des sinistrés sans mettre en difficulté la gestion des finances publiques.

***nous recommandons :***

**RECOMMANDATION 26**

***QUE*** le gouvernement du Québec mette sur pied un groupe d'étude mandaté pour examiner des programmes et mécanismes d'indemnisation des victimes alternatifs à ceux actuellement en vigueur, tant en ce qui a trait à leur financement et à leur couverture qu'en ce qui touche à leur gestion.

**4.3.8 L'ORGANISATION DE L'OPÉRATION D'AIDE FINANCIÈRE GOUVERNEMENTALE AUX SINISTRÉS DU SAGUENAY**

Au Saguenay, les pluies diluviennes et les inondations de juillet ont entraîné l'évacuation de près de quinze mille personnes; plus de cinq mille dossiers ont été ouverts par la DGSP en vue de l'indemnisation des personnes physiques,

des entreprises et des municipalités. La mise en train d'une telle opération doit à la fois être quasi instantanée, ordonnée, efficace; son déroulement doit être mené avec doigté, dans la mesure où elle s'adresse à des personnes en situation de besoin pressant, insécures et stressées.

Quelles furent, selon les informations tirées de nos entrevues sur le terrain et selon notre analyse, les caractéristiques de cette phase délicate de la gestion de la catastrophe du Saguenay ?

#### **□ POINTS FORTS**

- La compréhension par les autorités publiques de l'urgence des programmes de compensation financière.
- L'expérience des dirigeants de la DGSP en matière d'assistance financière, ce type de service étant requis plusieurs fois par an.
- La rapidité avec laquelle la Sécurité civile a agi, compte tenu des règles auxquelles la fonction publique est soumise lorsqu'elle doit verser de l'argent, et en particulier l'adoption rapide des premiers décrets d'aide d'urgence.
- La variété des mesures d'aide et des décrets d'assistance financière adoptés par les autorités gouvernementales.
- Le dévouement des personnes appelées à mettre sur pied l'organe de traitement des dossiers et d'octroi de l'assistance financière.

#### **□ POINTS FAIBLES**

- L'insuffisance des ressources humaines disponibles au sein de la DGSP, devant l'ampleur de l'opération.

- La nécessité, donc, d'engager sur le tas la plupart des membres de l'équipe chargée d'appliquer les décrets, et de les former en un temps minimum, sur le plan technique comme sur le plan relationnel (la communication avec des sinistrés est toujours un acte délicat, sur le plan psychologique).
- L'inadaptation des systèmes d'information existants (fichier des sinistrés, système de croisement avec les fichiers municipaux).
- L'information difficile des sinistrés, en raison de leur dispersion, et en dépit des campagnes d'information mises sur pied.
- La lenteur relative, donc, du démarrage de l'opération d'indemnisation (après le versement de l'aide forfaitaire de \$2500).

***C'est pourquoi, considérant :***

- L'importance de mener à terme aussi rapidement que possible une opération d'indemnisation, après un sinistre ou d'une catastrophe.
- L'impossibilité d'improviser alors des systèmes et critères devant être mis en place en quelques jours, même si chaque sinistre exige l'adaptation des critères d'indemnisation et des règles de leur application par des décrets spécifiques.
- La nécessité, pour la DGSP, de pouvoir activer en quelques heures ou journées un service opérationnel, quelles que soient l'ampleur et la nature de l'événement, ou la période de l'année.
- La situation actuelle des finances publiques, qui interdit la mise en place de structures permanentes lourdes qui ne soient pas pleinement utilisées.

**nous recommandons :**

#### RECOMMANDATION 27

**QUE** *le ministère de la Sécurité publique revoie l'organisation de son système d'aide financière :*

- *en poursuivant les efforts faits au cours des dernières années en vue de l'homogénéisation, de la permanence, de la simplification des critères d'indemnisation ;*
  
- *en renforçant son Service de l'aide financière autour d'un noyau central de fonctionnaires d'expérience, permanents, auquel s'adjoindrait chaque fois que nécessaire une équipe mobile de fonctionnaires du ministère :*
  - . *connaisseurs du système de sécurité civile, de son vocabulaire, de ses problématiques ;*
  - . *détachés d'autres services pour la durée de l'opération d'indemnisation ;*
  - . *tenus régulièrement au courant de l'évolution des programmes d'aide financière et formés à leur application.*

**QUE,** *en conséquence, dans la gestion des opérations d'indemnisation, on n'ait recours à des pigistes que marginalement, pour compléter les effectifs professionnels du ministère constitués des membres de l'équipe de base du service d'aide financière et de membres du personnel de la DGSP détachés vers ce service à titre provisoire.*

## 4.4 LES PROBLÉMATIQUES « MULTIPHASES »

### 4.4.1 LA (MÉ)CONNAISSANCE DU SYSTÈME QUÉBÉCOIS DE SÉCURITÉ CIVILE, DES RÔLES ET DES MANDATS

Trois ans après que le ministère de la Sécurité publique ait lancé au Québec une vaste opération de formation en matière de planification de la sécurité civile et de mise en oeuvre des plans de mesures d'urgence, il <sup>X</sup>inquiétant de constater que de nombreux dirigeants d'organisations publiques ou privées ignorent encore le modèle d'organisation qui prévaut en ce domaine, y compris parmi les responsables de la sécurité et des mesures d'urgence. Prenons quelques exemples seulement.

- On distingue mal les rôles et mandats des municipalités par rapport à ceux des gouvernements du Québec et du Canada.
- On s'étonne de voir intervenir telle ou telle organisation (la DGSP ou la SQ, par exemple) alors que l'intervention figure parmi ses responsabilités;
- Il arrive que l'on ne sache pas qui alerter, ni comment procéder (alors que le citoyen ordinaire a au moins le réflexe d'alerter la police ou les pompiers).
- Au sein des organisations municipales - même lorsque l'on possède un plan de mesures d'urgence - la répartition des mandats entre les services demeure parfois sujette à interprétation (ce n'est plus le temps de le faire lorsque l'alerte est déclenchée).
- Au sein de l'ORSC, on déplore que le rôle de chacun des partenaires ne soit pas encore complètement assimilé, en dépit des exercices - jugés excellents - menés au cours de la dernière année, etc.

Le Comité pourrait ajouter à ces exemples, à partir des témoignages qu'il a reçus. Au Saguenay, la méconnaissance que certains avaient du modèle québécois de sécurité civile n'a pas eu de conséquence grave, puisque la majorité des intervenants municipaux le connaissaient; les autres ont pallié leur ignorance par leur pragmatisme, leur débrouillardise et leur initiative.

**Considérant :**

- Que l'improvisation est dangereuse en temps de sinistre.
- Que, conformément aux objectifs de formation que le ministère avait en 1993, il est indispensable que le plus grand nombre possible d'intervenants ait une connaissance des problématiques de gestion des situations de sinistre (dans le cas des élus, des gestionnaires permanents, des dirigeants des organisations parapubliques ou privées) ou des techniques d'intervention (dans le cas des «intervenants» sur le terrain).

**nous recommandons :**

RECOMMANDATION 28

**QUE,** *tirant parti de la catastrophe du Saguenay, le ministère de la Sécurité publique, les associations municipales concernées (UMQ, UMRCQ, ADGMQ, Corporation des secrétaires-trésoriers, COMAQ, Associations des chefs de pompiers, Associations des directeurs de police ,etc.) s'entendent sur les stratégies les plus appropriées pour accélérer le processus de formation de leurs membres en matière de sécurité civile.*

**QUE,** *par la même occasion, ils évaluent la programmation actuelle de formation en sécurité civile.*

**QUE,** *sur la base de cette évaluation, le Comité directeur de la formation en sécurité civile et les institutions d'enseignement concernées (ENAP, collège Ahuntsic et collèges partenaires) revoient si nécessaire les orientations, contenus et régime pédagogique des programmes de formation.*

#### 4.4.2 LE MODÈLE DÉCENTRALISÉ ET LA CAPACITÉ D'INTERVENTION DES PETITES MUNICIPALITÉS

Nous avons déjà dit notre conviction que la catastrophe du Saguenay, en dépit de son ampleur, a fait la preuve de l'efficacité du modèle d'organisation de la sécurité civile en vigueur au Québec; elle a démontré en particulier la validité du principe sous-jacent de *subsidiarité*, qui confie la prise de décision à l'autorité la plus proche du lieu où se pose le problème. Nous croyons à cet égard que les décisions d'évacuation prises par les autorités municipales très tôt dans la nuit du 19 au 20 juillet, sans en référer aux gouvernements supérieurs, ont sauvé des vies - en grand nombre sans doute - parce qu'elles étaient exécutables immédiatement. Aussi faut-il saluer la décision prise par le gouvernement du Québec, à partir de 1988, de décentraliser la gestion de la sécurité civile, décision confirmée et renforcée depuis lors par le ministère de la Sécurité publique. Et souhaiter qu'elle ne soit pas remise en cause.

La pleine efficacité du modèle suppose toutefois que soient remplies deux conditions : la complémentarité des rôles et des moyens d'intervention des partenaires appelés à lutter contre le sinistre, d'une part, et la capacité de chacun des partenaires de remplir le rôle qui lui est imparti, d'autre part. Puisqu'il s'agit, par essence, d'un modèle *systemique*, la force de la chaîne d'intervention est celle de son maillon le plus faible.

Le modèle a donc deux exigences : une excellente coordination de l'intervention, en premier lieu, une haute capacité d'intervention municipale, en second lieu.

La question de la coordination a été traitée dans la partie 4.2.1 : il a été souligné alors que la coordination s'est effectuée avec efficacité au niveau provincial - celui de l'OSCCQ - et plus difficilement au niveau régional - celui de l'ORSC -. Nous n'avons pas à y revenir ici, sauf pour dire que la problématique vaut aussi pour le niveau municipal où, dans quelques cas, la coordination a été insuffisante, et pour le gouvernement du Canada, où elle a été satisfaisante.



L'efficacité du modèle décentralisé est fonction aussi, disions-nous, de la capacité d'intervention de l'organisation municipale de sécurité civile. À ce sujet, il importe de rappeler quelques faits.

- Il existe au Québec plus de 1 450 municipalités.
- De ce nombre, 1 000 environ ont moins de 2 500 habitants.
- Et le même nombre, approximativement (il n'existe pas de données formelles à ce sujet), ne possèdent pas de plan d'urgence.
- À vrai dire, il n'y a pas de corrélation entre la taille et le fait d'avoir ou de ne pas avoir un plan de mesures d'urgence; plusieurs municipalités importantes ont des plans qui ne satisfont pas au concept de sécurité civile, tel qu'entendu dans le *Manuel de base*, tandis que de petites municipalités ont conçu des plans bien adaptés aux vulnérabilités locales ou régionales et bien coordonnés avec les plans des municipalités voisines.
- Parmi celles qui en possèdent, moins de la moitié, selon notre expérience, le tiennent à jour régulièrement, c'est-à-dire au moins annuellement.
- Le ministre n'exerce pas en ce domaine tous les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, de sorte que la planification de la sécurité civile, au niveau de la municipalité, est laissée à la discrétion du maire et de son conseil.
- Les gouvernements supérieurs apportant une aide financière importante à la suite d'un sinistre ou d'une catastrophe, il arrive que certains élus soient portés à négliger leur responsabilités en matière de sécurité civile («puisque le gouvernement paye, de toute façon», selon l'expression de l'un d'eux !).
- Beaucoup de petites municipalités, même parmi celles qui possèdent un plan bien conçu, n'ont pas les moyens de lutter efficacement contre un sinistre ou une catastrophe; de fait, compte tenu de leurs moyens

d'intervention, une simple *urgence* se transforme immédiatement en *sinistre*.

Nous reviendrons plus loin sur la problématique de l'incitation à la planification. Quant à la capacité d'intervention municipale, qui conditionne la pleine efficacité du modèle, nous jugeons à la lumière des événements du Saguenay qu'elle doit être renforcée.

**Aussi recommandons-nous :**

#### RECOMMANDATION 29

**QUE** la DGSP, accentuant ses efforts des dernières années en ce domaine, détermine avec les deux «unions» regroupant les municipalités du Québec les voies et moyens de renforcer la capacité municipale d'intervention en matière de sécurité civile.

**QU** elles examinent à cette fin diverses hypothèses de collaboration intermunicipale:, en prenant modèle sur celles qui existent déjà :

- organisation intermunicipale de sécurité civile ;
- plans intermunicipaux, par "zone de vulnérabilité commune" ou par "zone homogène de sécurité civile" (voir aussi la recommandation 33) ;
- plans par MRC, lorsque cela est opportun et accepté;
- ententes de service., etc.

**QUE**, aux fins d'un meilleur appui aux organisations municipales, soit en outre renforcée l'Organisation régionale de sécurité civile, dans les perspectives présentées ci-après (voir 4.4.7).

#### RECOMMANDATION 30

**QUE** la DGSP, pour accroître la capacité d'intervention des municipalités qui le désirent, établisse en collaboration avec les deux «unions» des ententes-types qui permettraient à ces

*municipalités d'établir ou de renforcer une association avec des «partenaires» (Croix-Rouge, Saint-Vincent-de-Paul, autres associations de bienfaisance, RAQI, club sociaux, etc.) susceptibles de leur fournir des services qu'elles ne possèdent pas.*

#### 4.4.3 LA NÉCESSITÉ D'INCITATIFS À LA PLANIFICATION EN SÉCURITÉ CIVILE

##### A) LA PROBLÉMATIQUE

Nous soulignons plus haut que les deux tiers des municipalités québécoises ne possèdent pas de plan de mesures d'urgence. Une proportion non officiellement connue de celles qui en sont pourvues ne le mettent pas à jour régulièrement, ainsi que le reconnaissent leurs dirigeants.

Quels incitatifs faudrait-il mettre en place pour que les municipalités assument les responsabilités de protection des personnes et des biens qui leur sont dévolues dans la loi ? Et quels incitatifs feraient que le ministre lui-même assume son «pouvoir» (selon les termes de la loi) de cosignataire des plans municipaux de mesures d'urgence ?

À l'appui de leur attitude, les maires et mairesses invoquent couramment quatre arguments : l'absence de «vulnérabilité» sur leur territoire, le manque de personnel compétent pour l'élaboration d'un plan, le manque de temps, le manque d'argent. Un de ces arguments n'est pas recevable, un n'est pas acceptable, deux sont valables mais solubles.

- ***L'argument de la non vulnérabilité du territoire*** n'est pas recevable parce qu'il est faux. Au tournant du 21<sup>e</sup> siècle, les vulnérabilités sont partout; nous parlons d'abord des vulnérabilités d'origine biophysique comme les tornades (Maskinongé, Aylmer, Donnacona, Saint-Nicolas...), les tempêtes de neige, les avalanches (Blanc-Sablon), les glissements de terrain (ils ont été innombrables, mais citons Nicolet, Saint-Jean-Vianney, Saint-Fulgence...), les inondations (l'histoire de l'année 96 illustre avec

une triste éloquence que les inondations peuvent se produire partout au Québec, à cause de pluies diluviennes autant qu'en raison des débâcles de printemps), les tremblements de terre (Charlevoix, Saguenay). Nous parlons aussi, bien sûr, des innombrables risques ou vulnérabilités de nature anthropique : incendies de tous ordres, déversements de produits toxiques liés aux accidents routiers ou de chemin de fer, accidents d'avion dans des zones habitées (examinons à cet égard le bilan mondial des mois de mai à novembre 1996), prises d'otages, émeutes... Ajoutons que beaucoup de vulnérabilités dites physiques comportent une composante humaine importante; au Saguenay, le débat sur le sujet n'est pas près de se terminer, d'autant qu'il s'est transporté devant les tribunaux. D'ailleurs, il est souvent malaisé de distinguer dans un sinistre la part de «l'humain» de celle du «naturel».

Ainsi, les vulnérabilités sont partout, ou presque, même dans les plus petites municipalités; Blanc-Sablon, La Patrie, Parent, Ferland-et-Boilleau, l'Anse-Saint-Jean, et des centaines d'autres, en témoignent.

Comment, dès lors, un conseil municipal peut-il se considérer à l'abri d'un sinistre?

- **L'argument de manque de temps** n'est pas inexact, mais il est inacceptable, car irresponsable. Comment pourrait-on l'invoquer devant la population s'il advenait un sinistre auquel les autorités municipales prétendraient n'avoir pas eu le temps de se préparer? Un sinistre, évidemment, est un événement exceptionnel, alors que l'alimentation en eau ou le ramassage des ordures sont des préoccupations de chaque jour. Mais la vie des citoyens ne vaut-elle pas qu'on s'en préoccupe quelques jours par an ?
- Les arguments de **manque d'argent** et de **manque de personnel** compétent sont valables, mais ils sont solubles.

La DGSP a mis au point, avec des institutions d'enseignement, des programmes de formation à l'intention des gestionnaires et des intervenants sur le terrain. L'objectif était précisément d'habiliter le personnel municipal à l'élaboration de

plans de mesures d'urgence et à leur mise en application, lorsque nécessaire. Au Saguenay, ceux qui ont participé à ces programmes disent en avoir tiré profit; d'autres regrettent de ne pas avoir suivi leur exemple. La formation ne permet pas toujours d'éviter les sinistres, mais elle permet d'y faire face avec confiance.

En outre, la DGSP met à la disposition des municipalités à la fois des conseillers en sécurité civile et des guides permettant d'agir en ce domaine, tant en ce qui touche à la prévention des risques et à la planification des mesures d'urgence qu'en ce qui concerne l'intervention en cas de sinistre.

La question du manque d'argent se pose pour les petites municipalités. Non pour la formation, puisque la DGSP en a financé le développement, pour en diminuer les coûts, mais pour la mise en place des moyens de lutte contre les vulnérabilités retenues. Les recommandations 29 et 30, ci-haut, ont précisément pour objectif de renforcer la capacité d'intervention des municipalités sans alourdir indûment leur fardeau financier.

*B) DES INCITATIFS FINANCIERS ?  
DES INCITATIFS LÉGAUX ?*

De fait, pour de nombreuses municipalités, la sécurité civile n'est pas encore une préoccupation et, à plus forte raison, une priorité. On en admet l'importance épisodiquement, lorsque des événements tels que ceux du Saguenay imposent le thème dans l'actualité, ou lorsque l'on est confronté soi-même à un sinistre. Puis on oublie. C'est pourquoi des responsables municipaux saguenéens ont soutenu devant nous qu'il devrait en être des plans de sécurité civile comme des budgets annuels : ils devraient être soumis obligatoirement à une instance supérieure un fois l'an, à date fixe.

**Considérant :**

- La gravité des conséquences d'une mauvaise planification de la sécurité civile.

- Le fait que la nature exceptionnelle des sinistres et catastrophes porte les deux tiers des organisations municipales du Québec à ne s'y intéresser que tout aussi exceptionnellement.
- Le fait que les incitatifs moraux (appel au sens des responsabilités, rappel du devoir de protection des citoyens...) ne semblent avoir que des effets marginaux, alors que les incitatifs financiers et juridiques sont généralement plus efficaces.
- Nos remarques de la section 4..3.5 sur la question du financement global de l'aide aux sinistrés.

**nous recommandons :**

#### RECOMMANDATION 31

**QUE,** dans le prolongement de la **recommandation 26**, soit incluse dans le mandat du groupe d'étude l'analyse de l'hypothèse de la mise sur pied au Québec d'un **FONDS D'INDEMNISATION** des victimes de sinistre et de catastrophe.

**QUE,** en ce qui a trait au statut de ce **FONDS**, dont les modalités de financement seront proposées par le groupe d'étude (recommandation 26), soient envisagées diverses hypothèses: statut privé, statut public («unité autonome de service» au sein du ministère de la Sécurité publique, «régie», société d'État...), statut mixte (partenariat Public/Privé).

**QUE,** dans tous les cas, le **FONDS** soit géré par un Conseil d'administration comprenant des représentants de l'État (DGSP), des municipalités, de certains des «partenaires» en matière de sécurité civile et des compagnies d'assurances.

**QUE,** quel que soit le statut et les modalités de financement retenus, soit envisagée l'hypothèse de donner à ce **FONDS** le pouvoir de

*moduler les critères d'indemnisation selon le niveau et la qualité de la planification municipale en matière de sécurité civile, cotant ainsi les municipalités (ou des secteurs de municipalités) comme le font les compagnies d'assurance en matière d'assurance habitation.*

**QUE,** *dans l'éventualité où serait difficile la mise en application des mesures incitatives préconisées dans le paragraphe qui précède, la DGSP étudie avec les membres du groupe d'étude toute autre mesure qui pourrait avoir un effet incitatif sur les municipalités en matière de planification de la sécurité civile.*

#### RECOMMANDATION 32

**QUE,** *dans le cadre de la Loi sur la Protection des biens et des personnes, ou dans un autre cadre légal, soit étudié par le ministère de la Sécurité publique l'hypothèse soit d'une approbation périodique par une instance supérieure (MSP-DGSP, Fonds., etc.) des plans municipaux de mesures d'urgence ou de leur mise à jour, soit d'une cotation de ces plans.*

#### C) *PLANIFIER SEULEMENT AU NIVEAU MUNICIPAL N'EST PAS SUFFISANT*

Nous avons dit notre accord avec le modèle d'organisation de la sécurité civile, qui fait de la municipalité l'acteur principal de la planification et de l'intervention. Nous avons insisté ensuite sur la nécessité de renforcer le pouvoir d'intervention des municipalités - des petites, surtout -. Mais cela ne suffit pas, car les vulnérabilités sont rarement circonscrites dans les limites d'un territoire municipal.

C'est pour cela que le champ de planification de la sécurité civile doit se calquer sur des «zones homogènes de vulnérabilité». De telles zones sont généralement d'envergure intermunicipale. Pour les inondations, il en était ainsi au Saguenay,

comme il en est ainsi pour les vallées de la Chaudière, de l'Etchemin, de la Saint-François, de la Châteauguay, etc. La zone de vulnérabilité nucléaire de la centrale de Gentilly ne se limite pas non plus à la municipalité de Bécancour. Il y a là une telle évidence qu'il est inutile de multiplier les exemples.

À la limite, il y aurait autant de «zones homogènes de vulnérabilité» qu'il y a de vulnérabilités. Il appartient aux directions régionales de la DGSP et aux municipalités de déterminer le nombre de zones qui, entre le niveau municipal, généralement trop bas, et le niveau régional actuel, généralement trop large, constitueraient des espaces de planification réalistes. À vrai dire, il s'agit d'accélérer et de généraliser pour l'ensemble des vulnérabilités reconnues les travaux déjà menés et les décisions déjà prises à cet égard (bassin de la Chaudière, les MRC de Charlevoix, Antoine-Labelle, Thérèse-de-Blainville, par exemple).

***Aussi, considérant que :***

- L'échelle municipale ne s'adapte pas à tous les types de vulnérabilité, ni pour fins de planification, ni pour fins d'intervention.
- Que les divisions régionales actuelles de la DGSP ne peuvent satisfaire aux exigences d'une telle planification, puisqu'elles ne correspondent pas à des zones homogènes de vulnérabilité (nous reparlerons de cette question en 4.4.7).
- Qu'il y a nécessité, pour certaines vulnérabilités, de planifier la sécurité civile à l'échelle supra-municipale, que cela soit le cadre formel de la MRC ou celui d'un regroupement inter-municipal ad hoc.



**nous recommandons :**

### RECOMMANDATION 33

**QUE** *la DGSP, l'OSCQ et les ORSC élaborent dès que possible une carte complète des «zones de vulnérabilité commune» ou «zones homogènes de sécurité civile», au Québec, en donnant sans doute la priorité aux vulnérabilités les plus récurrentes (inondations...) et aux zones qui y correspondent (bassins versants...).*

**QUE** *soient élaborés pour ces zones des plans de mesures d'urgence qui soient complémentaires à ceux des municipalités comprises dans leurs limites.*

#### 4.4.4 LA COMMUNICATION EN TEMPS DE SINISTRE OU CATASTROPHE

À toutes les phases de la gestion d'un sinistre, les communications sont un facteur-clé de succès. Dès l'alerte, au niveau de ceux et celles qui gèrent le sinistre et interviennent sur le terrain, la qualité des communications conditionne la qualité des décisions. Nous ne reviendrons pas sur nos analyses et recommandations traitant de la problématique des communications durant les phases d'alerte/mobilisation et d'intervention (voir les sections 4.1.2 et 4.2.2 respectivement); elles concernaient à la fois les communications vues sous l'angle de l'«information» pour fin de prise de décision et les télécommunications. Il s'agira plutôt maintenant de «communications externes», et d'abord de communications avec les sinistrés.

Les sinistrés, leurs familles et leurs amis subissent naturellement un état de tension et d'anxiété que l'incertitude ne fait qu'accroître. Les rumeurs, les spéculations ou tout simplement l'attente d'informations fiables accentuent le phénomène. Aussi est-il de première importance que toutes les organisations responsables - municipalités, ORSC, ministères ou partenaires - soient non seulement constamment informées de l'état de la situation, mais aussi en mesure

de «donner l'heure juste» aux citoyens, en tout temps, et de le faire de manière à minimiser les ambiguïtés et les confusions.

À cet égard, lors des inondations du Saguenay, la situation a été très variable, à la fois selon les organisations et selon les phases de la catastrophe.

#### **□ POINTS FORTS**

- La présence fréquente d'un représentant de la Sécurité civile sur le réseau RDI a permis d'informer régulièrement la population de l'évolution de la situation.
- Le centre régional de presse de l'ORSC a favorisé une analyse intégrée des faits, et a permis de canaliser les communications gouvernementales.
- Dans certaines municipalités, les autorités ont eu le souci constant d'informer la population de l'évolution de la situation locale.
- À cette fin, les médias ont été généralement très disponibles, et la télé communautaire a pu jouer un rôle important, là où elle existait.

#### **□ POINTS FAIBLES**

- L'impossibilité dans laquelle se trouvaient de nombreux sinistrés de capter l'information diffusée, alors qu'ils constituaient le groupe qui en avait le plus besoin.
- La difficulté d'obtenir de l'information intégrée et fiable dans les premières heures de la catastrophe (voir 4.1).
- La difficulté d'entrer en contact avec le centre de coordination de l'ORSC.
- L'inorganisation de certaines municipalités en ce domaine.

- La démobilisation trop rapide de certains ministères au terme de la phase d'intervention, ce qui, entre autres effets, leur a fait négliger la fonction de communication avec les citoyens.
- L'insuffisance des liens de communication entre l'ORSC et les municipalités.

**Considérant :**

- L'importance de donner en tout temps des informations précises sur l'évolution du sinistre et les décisions prises pour le combattre.
- La coordination qui doit exister entre organisations gouvernementales et organisations municipales en matière de communications publiques, surtout en période de sinistre ou de catastrophe, y compris dans la phase de rétablissement.

**nous recommandons :**

RECOMMANDATION 34

**QUE** *la DGSP, Communication-Québec et les ministères généralement concernés, particulièrement ceux qui sont membres de l'OSCQ, analysent de façon approfondie les mécanismes et contenus de communication publique utilisés ou diffusés lors de la catastrophe du Saguenay.*

**QU'** *ils mettent au point un protocole rigoureux susceptible de mieux répondre dans l'avenir aux exigences de communications efficaces, en particulier avec les citoyens.*

**QU'** *ils s'assurent en outre de l'existence de mécanismes de coordination entre le centre d'information de l'ORSC et les centres d'information municipaux mis sur pied par certaines municipalités.*

La question du rôle des médias durant les événements du Saguenay a été soulevée a maintes reprises lors des séances de débriefing. On fait à leur sujet des commentaires fort variables.

#### Les commentaires positifs sur les médias

- On a généralement reconnu le rôle positif de la télévision communautaire en matière d'information des citoyens, tout en déplorant le fait que ce moyen de communication ne soit pas disponible partout.
- Le Réseau de l'information (RDI) a donné de l'événement, reconnaît-on, une couverture qui, à l'exception d'un cas, a été fiable et a sans doute favorisé la souscription nationale, grâce aux images diffusées à l'extérieur de la région.
- Les médias locaux et régionaux ont fait preuve d'une grande disponibilité chaque fois que les autorités désiraient diffuser de l'information aux citoyens.

#### Les commentaires négatifs

- Les médias, à tort ou à raison, n'ont pas toujours diffusé les synthèses informatives qui leur étaient communiquées.
- En certaines occasions, des journalistes ont manqué de professionnalisme, en diffusant par exemple de fausses informations ("disparition" de l'Anse-Saint-Jean, chute du Pont-Arnaud...).
- Plusieurs - des médias de l'extérieur, entre autres - semblent avoir eu davantage le souci de l'information-spectacle que celui du service au citoyen.

- Certains, interceptant sur les ondes les conversations des gestionnaires et des intervenants sur le terrain, annonçaient prématurément des interventions.
- De nombreux gestionnaires de la catastrophe auraient souhaité que Communication-Québec ait été plus visible et pro actif.

**Considérant** ces remarques, que nous ne pouvons qualifier ni de *points forts*, ni de *points faibles* de la gestion de la catastrophe proprement dite, eu égard à leur nature, **nous recommandons** :

#### RECOMMANDATION 35

**QUE**, pour assurer une meilleure intégration de l'information, Communication-Québec mette sur pied son centre de presse dans l'enceinte du centre de coordination de l'ORSC, dès l'ouverture de celui-ci.

**QUE**, outre son point de presse quotidien, tout au long de la période «chaude» d'intervention, Communication-Québec rédige au moins une fois par jour un résumé très condensé des informations diffusées par les médias, afin que les gestionnaires du sinistre ou de la catastrophe, qui n'ont pas le temps alors de lire les journaux, de regarder la télévision ou d'écouter la radio, sachent ce qui se véhicule comme information et puissent rapidement cibler les sujets d'information qui soient de nature à donner à la population «l'heure juste» sur l'évolution du sinistre.

**QUE** l'ensemble des médias, et particulièrement les médias communautaires soient invités à participer, pour ce qui relève de leur compétence, aux exercices de planification et aux simulations menés par les organisations de sécurité civile de tous niveaux (municipal, régional, provincial).

#### 4.4.5 FAUT-IL RÉVISER LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ?

Le ministère de la Sécurité civile a entrepris une réflexion visant à examiner diverses hypothèses de mise à jour du cadre législatif de la sécurité civile. Les entrevues de débriefing que le Comité a eues avec les représentants des municipalités et des autres partenaires, pour les fins de la rédaction de ce rapport, ne permettent pas de conclure qu'ils jugent urgente une telle mise à jour.

Durant la tournée de débriefings, pourtant, la question de l'opportunité du renforcement du cadre réglementaire a été posée à quelques reprises par des représentants des autorités municipales. Elle portait principalement sur trois points : les *pouvoirs d'évacuation*, l'*aide financière*, le "*contrôle*" de la *presse*.

La section 4.2.4, assortie des recommandations 16 à 21, a traité de la problématique de l'évacuation. La recommandation 16 propose d'étudier la question des pouvoirs municipaux en ce domaine. Nous n'y revenons pas.

La question de l'aide financière a fait l'objet d'une analyse en deux volets, dans les sections 4.3.4 et 4.3.5, et de trois recommandations (25 à 27). Il est possible que les analyses recommandées conduisent à des changements aux lois et règlements en vigueur. Le sujet est d'une telle importance et d'une telle complexité que nous ne pouvons le traiter exhaustivement dans le cadre de cette évaluation opérationnelle, d'autant qu'il revêt des aspects idéologiques et politiques qui exigent une large consultation du milieu municipal, des citoyens, des compagnies d'assurance et des banques. Peut-être, pour ces raisons, les conclusions des travaux menés à partir des recommandations précitées aboutiront-elles devant une commission parlementaire.

Quant aux médias, il n'est pas douteux qu'ils aient commis au Saguenay un certain nombre d'erreurs, et il est possible que quelques journalistes aient agi à la limite des principes et règles déontologiques de la profession. Si tel est le cas, nous croyons que les organismes (Conseil de Presse, CRTC) et les règles qui ont pour objet la régulation du secteur sont en mesure de disposer des plaintes que

l'on aurait à formuler au sujet du travail des médias lors de la catastrophe du Saguenay.

Il est un cas, toutefois, qui devrait être plus longuement étudié : celui de l'utilisation par les médias d'informations opérationnelles captées en interceptant les ondes des services d'urgence; certains dirigeants municipaux affirment que leur diffusion prématurée aurait pu avoir des conséquences désastreuses et provoquer des mouvements de panique parmi les populations concernées. Plusieurs États, à notre connaissance, soumettent cette pratique à des règles d'utilisation très restrictives.

**Considérant** ces remarques, d'une part, et les travaux d'évaluation de la *Loi sur la protection des personnes et des biens en cas de sinistre*, actuellement en cours au ministère de la Sécurité publique, d'autre part, **nous recommandons :**

#### RECOMMANDATION 36

**QUE** le gouvernement du Québec demande au Conseil de Presse du Québec de lui suggérer les moyens de restreindre, surtout en temps de sinistre ou de catastrophe, la diffusion d'informations confidentielles obtenues sans le consentement des gestionnaires concernés.

**QU'** il analyse à cette fin les pratiques de certains États en ce domaine (France, Californie, etc.)

**QUE** toute autre modification à la législation ou à la réglementation s'inspire des conclusions des travaux des groupes de travail ou comités ad hoc recommandés précédemment dans ce rapport.

#### **4.4.6 L'ÉTAT SOUHAITE-T-IL CONTINUER À JOUER PLEINEMENT SON RÔLE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ CIVILE?**

Il y a dans cette question, apparemment, beaucoup d'impertinence et un brin de paradoxe.

Paradoxe parce que, au Saguenay, on a globalement une haute opinion du rôle joué par l'ensemble des organisations intervenantes tout au long de la catastrophe, et en particulier des efforts déployés par le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada. Les critiques formulées sur des aspects spécifiques de la gestion de la catastrophe ne contredisent pas cette opinion; elles ont pour unique objectif la correction des problèmes identifiés, afin que la gestion d'un prochain - et inévitable sinistre - soit plus performante encore.

Pourtant, c'est en toute sincérité, et sans impertinence, que plusieurs dirigeants municipaux et responsables des organisations "partenaires" posent la question. L'ignorer dans ce rapport de débriefing serait faire peu de cas de leurs remarques, d'autant qu'elles rejoignent les interrogations d'un certain nombre de fonctionnaires.

En effet, si les organisations municipales et les partenaires sont dans l'ensemble satisfaits de l'intervention du gouvernement et de ses fonctionnaires, elles ne s'en inquiètent pas moins, advenant une nouvelle catastrophe, de ce qu'elles perçoivent comme un affaiblissement de la capacité d'intervention de l'OSCQ, et principalement de la DGSP. Leur inquiétude porte sur quatre points principaux :

- l'inadaptation de la structure régionale de la DGSP,
- la diminution constante du nombre de conseillers en sécurité civile,
- la préparation professionnelle de ces conseillers,
- le fonctionnement du système d'assistance financière.



Ce dernier point ayant été considéré dans la section 4.3.5 (recommandations 26-27), nous ne traiterons ici que des trois premiers.

*L'inadaptation de la structure régionale de la DGSP et la diminution du nombre de conseillers en sécurité civile*

Nous avons noté précédemment (voir 4.2.1 et 4.2.2) que les responsables municipaux et les autres «partenaires» avaient eu beaucoup de difficulté à entrer en contact avec le bureau régional et le centre de coordination de la DGSP à Jonquière. La bonne volonté des fonctionnaires n'étant pas en cause, et au-delà de la question de la fonctionnalité du centre régional de coordination, ils se sont inquiétés ouvertement, au cours des débriefings, de la capacité d'intervention régionale de la DGSP, en soulignant les faiblesses qu'ils jugent les plus problématiques à cet égard.

- Le nombre de conseillers en sécurité civile diminue rapidement.
- La région Saguenay/Lac-Saint-Jean n'a plus à son service qu'un seul conseiller en résidence (d'autres régions sont dans la même situation).
- Ce conseiller, même appuyé à temps partiel par un conseiller non résident, ne peut assumer seul les fonctions-conseil qui lui incombent en matière d'aide à l'élaboration des plans d'urgence, de prévention, d'assistance aux activités de formation et d'intervention auprès de l'ensemble des municipalités et des entreprises de la région.
- La venue de conseillers externes, lors des sinistres, ne permet pas de corriger totalement la faiblesse d'intervention sur le terrain, dans la mesure principalement où ces personnes ont de la région une connaissance limitée, voire nulle.
- La couverture de l'ensemble des régions par cinq directions régionales est inadaptée aux besoins, puisqu'elle ne tient pas compte de leurs réalités biophysiques et socio-économiques, pas plus que de la carte des vulnérabilités; en outre, elle ne permet pas de répondre en un temps minimum aux situations d'alerte, ne donne pas à la région une force de

frappe suffisante pour l'intervention et n'assure pas, en conséquence, une protection satisfaisante de la population.

- Les moyens techniques mis à la disposition des conseillers sont insuffisants.

**Considérant :**

- Les points de vue émis par nos interlocuteurs lors des débriefings.
- Notre propre point de vue, à l'effet que les structures régionales actuelles et les effectifs en place ne permettent pas à la DGSP d'intervenir régionalement - et plus exactement d'exercer son rôle de coordination régionale - avec toute l'efficacité nécessaire, comme en témoigne l'épisode du Saguenay.
- L'impossibilité de couvrir une région, sur le plan de la sécurité civile, autrement que par la présence permanente d'un certain nombre de conseillers, quelle que soit la sophistication d'une surveillance ou d'un système de "garde" à l'aide de moyens électroniques.
- Les problématiques budgétaires actuelles.
- Le fait que la sécurité des populations constitue l'une des responsabilités les plus irréductibles de l'État, quelle que soit sa situation budgétaire.

**nous recommandons :**

**RECOMMANDATION 37**

**QUE** la DGSP analyse les problèmes posés, sur le plan de la prévention, de l'aide-conseil aux municipalités et de l'intervention en cas de sinistre ou de catastrophe, par sa structure régionale actuelle et par la diminution constante du nombre de conseillers en sécurité civile .

## RECOMMANDATION 38

**QUE** *le gouvernement du Québec évalue pour l'ensemble des ministères concernés les conséquences, en terme de sécurité des personnes, d'une diminution constante des effectifs et des budgets consacrés aux programmes de prévention de situations d'urgence et d'intervention en cas de sinistre ou de catastrophe.*

**QUE,** *en tout état de cause, le gouvernement du Québec s'interdise de laisser une région sans surveillance humaine permanente et sans capacité d'intervention immédiate.*



**QUE** *cette question fasse l'objet d'un débat public dans lequel puissent intervenir, entre autres, les représentants des municipalités et ceux des associations d'entreprises «à risques».*

### La formation des conseillers en sécurité civile

À plusieurs reprises, au cours du débriefing, des représentants des municipalités et de plusieurs des «partenaires» ont posé le problème de la préparation des conseillers en sécurité civile. Les nombreuses heures passées avec eux, durant l'intervention, leur avaient permis semble-t-il de faire des constats qui les avaient parfois inquiétés.

- Les conseillers qui ont eu à assumer la responsabilité d'«agent conseil» auprès des municipalités et d'«agent de liaison» avec la DGSP l'ont fait avec des fortunes diverses, certains étant chaudement félicités, d'autres faisant l'objet de critiques et ayant été jugés «inutiles».
- Plusieurs conseillers n'avaient pas une idée précise de leurs rôles et mandats, d'autres n'avaient pas les compétences pour les remplir.
- Il n'existe pas de programme formel de formation professionnelle des conseillers en matière de sécurité civile, de sorte que celle-ci est variable : tantôt remarquable, tantôt insuffisante, tantôt nulle.

- Aucun n'a bénéficié de véritable «programme d'accueil» lors de son entrée en fonction.

**Considérant :**

- Le fait que la sécurité civile est un champ d'intervention hautement spécialisé et délicat, et qu'elle exige une compétence professionnelle incontestable.
- Le fait que la compétence professionnelle est le fruit d'une formation de base poussée, d'un apprentissage pratique rigoureux et d'un perfectionnement continu.
- le fait que l'envergure de la catastrophe a contraint la Sécurité civile au déploiement de la totalité de ses ressources disponibles, alors que lors des sinistres de moindre ampleur elle peut disposer sur le terrain ses effectifs les mieux préparés, selon la nature du sinistre.

**nous recommandons :**

**RECOMMANDATION 39**

**QUE** la DGSP étudie sans tarder les moyens d'homogénéiser le niveau de formation et de compétence de ses «conseillers».

**QUE** leur recrutement soit le fruit d'un processus de sélection fondé sur un "profil de compétence" rigoureusement établi, d'une part, et d'une évaluation des capacités du candidat à satisfaire aux exigences d'un tel profil.

**QUE,** pour les candidats satisfaisant à ce profil, soit mis en place un processus de formation professionnelle et d'intégration formelle dans leurs fonctions au sein de la DGSP.

#### **4.4.7 MIEUX ARRIMER LES PLANS MUNICIPAUX ET LES PLANS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE MESURES D'URGENCE**

Les activités industrielles figurent parmi les causes de vulnérabilité les plus fréquentes. En général, les grandes entreprises "à risques" sont soucieuses de protection du public tout autant que de protection de leurs propres installations de production; elles sont le plus souvent pourvues de plans de mesures d'urgence sophistiqués et régulièrement mis à jour, de même que de services et de personnel de sécurité fortement entraînés. Tel n'est pas le cas de toutes les entreprises de moyenne envergure, même parmi celles qui oeuvrent dans des domaines à haut niveau de vulnérabilité.

C'est pourquoi la municipalité qui accueille des entreprises à risques doivent avoir un double souci: s'assurer que celles-ci soient dotées de plans de mesures d'urgence efficaces, d'une part, et arrimer solidement ces plans à celui de la municipalité, d'autre part. L'analyse conjointe des vulnérabilités, la prévention conjointe des risques et la tenue d'exercices ou simulations en commun contribuent à un tel arrimage.

Au Saguenay, trois entreprises majeures occupent une large place, tant en ce qui concerne leur poids économique qu'en ce qui a trait aux vulnérabilités qu'elles génèrent. Alcan, Abitibi-Price et Stone Consolidated possèdent des plans de mesures d'urgence, les mettent à jour périodiquement et ont un personnel de sécurité bien entraîné. De plus, par leurs ressources matérielles et leurs ressources humaines elles peuvent apporter une aide substantielle aux municipalités de la région, à toutes les phases de la catastrophe, lorsque survient un événement tel que celui des 19 et 20 juillet 1996.

Pourtant, il a été généralement admis, lors des séances de débriefing, que la collaboration entre municipalités et entreprises pourrait être meilleure.

- Le contact avec les centres de coordination n'a pas été spontané, sauf en ce qui concerne les services de police.

- Les entreprises n'ont jamais été invitées à participer à des réunions de coordination, même lorsqu'elles participaient massivement à l'intervention ou au rétablissement hors de leurs propres enceintes.
- Elles n'étaient pas informées de l'évolution générale de la catastrophe, sauf lorsqu'elles étaient appelées à fournir de l'aide.
- Elles n'étaient pas toujours informées de décisions qui pouvaient avoir pour elles des conséquences significatives.
- Elles-mêmes n'ont toujours fourni aux centres de coordination des informations qu'elles recevaient et analysaient pour leurs propres fins.
- En raison de l'ampleur de leurs moyens, peut-être, et pour des raisons légales qui ne sont pas toujours explicites, elles n'ont pas toujours été portées à s'intégrer au système municipal ou provincial de planification de la sécurité civile.
- Jamais, nous dit-on, elles n'ont été invitées à participer à des exercices conjoints ou à des simulations en matière de sécurité civile.

Considérant ces faits, et sans vouloir imputer à quiconque la responsabilité de la situation, le Comité croit que s'impose un meilleur arrimage entre les plans de mesures d'urgence des entreprises et ceux des municipalités, pour une meilleure protection de la population.

En conséquence, ***nous recommandons*** :

#### RECOMMANDATION 40

**QUE** *la planification municipale de la sécurité civile tienne compte plus systématiquement de la planification de chaque entreprise oeuvrant sur son territoire, tant en ce qui concerne l'identification des vulnérabilités retenues dans le plan des mesures d'urgence que le choix des moyens et des stratégies d'intervention en cas de sinistre.*

**QUE,** *en cas de sinistre, les services de sécurité des grandes entreprises soient considérés comme des "partenaires" de l'intervention et associés à ce titre aux travaux du centre de coordination, selon des modalités devant faire l'objet d'une entente ad hoc entre les parties.*

## 5. CONCLUSION

---

Conclure un tel rapport de débriefing, c'est tirer de l'analyse un petit nombre de leçons opérationnelles immédiates, en premier lieu, et essayer de dépasser les éléments conjoncturels de l'événement, en second lieu, pour faire progresser le «système», en l'occurrence la protection des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire du Québec.

### *DEUX CONSTATS DOMINANTS*

Il faut répéter que, globalement, **la catastrophe a été très bien gérée, dans le cadre d'un système de sécurité civile décentralisé et efficace.**

Les inondations ont été d'une ampleur exceptionnelle et auraient pu entraîner un nombre élevé de pertes de vie. Tel n'a pas été le cas. Pourquoi? Parce que le système de sécurité civile qui, en gros, fait reposer sur les municipalités la responsabilité immédiate de l'intervention et sur la Sécurité publique celle de la coordination s'est avéré réaliste et performant. Les municipalités elles ont assumé leurs responsabilités dès le début du sinistre, particulièrement en décidant d'évacuer graduellement les résidents, à mesure que la nécessité s'en manifestait. Elles continuent à les assumer, durant une phase de rétablissement qui s'annonce la plus longue sans doute de toutes celles que le Québec a connues.

Au niveau de l'OSCQ, la coordination s'est mise en place aisément et efficacement. Il s'est posé, certes, des problèmes de coordination régionale, pour les raisons exposées plus haut, et des problèmes techniques. Ils sont compréhensibles et, compte tenu de l'ampleur de la catastrophe, ils étaient sans doute inévitables. Nos avons la certitude qu'ils <sup>ont</sup> sont solubles, moyennant des ajustements opérationnels.



Malgré tout, une expression est revenue comme un leitmotiv tout au long de nos entrevues de débriefing, tant chez les représentants gouvernementaux et municipaux que chez les représentants des partenaires : *nous avons eu de la chance*. De fait, la chance est un facteur constant du bon déroulement des opérations de gestion d'un sinistre ou d'une catastrophe. Tous les rapports de débriefing en font foi, au Québec comme ailleurs.

**« METTRE LA CHANCE DE SON CÔTÉ » EN  
SE PRÉPARANT À AFFRONTER UN SINISTRE**

S'il est vrai que la meilleure défense puisse être l'attaque, il est encore plus vrai que la meilleure façon de lutter contre un sinistre est de le prévenir. À cet égard, il reste beaucoup à faire au Québec. L'une des leçons les plus fortes de l'événement saguenéen est précisément que trop de vulnérabilités sont renforcées par les décisions - ou les indécisions - politiques : continuer à émettre des permis de construire dans les zones à risques, tolérer l'entreposage non contrôlé de matières dangereuses, ne pas avoir de plan de mesures d'urgence, ne pas former ses collaborateurs à l'application de ces mesures..., tout cela constitue à la fois une marque d'irresponsabilité et une erreur de gestion.

Aussi faut-il insister sur le fait que, dans le domaine de la gestion municipale comme dans celui de la gestion des ensembles territoriaux supérieurs, tout se tient : le plan d'urbanisme conditionne certaines vulnérabilités, la formation est un facteur d'efficacité, l'éducation civique est un ingrédient important de la sécurité collective...

Nous avons particulièrement insisté dans ce rapport sur des correctifs opérationnels, sur des politiques et règlements nouveaux, sur l'utilisation de technologies additionnelles. Toutefois, il ne faut pas comprendre que de tels changements, quoique nécessaires, soient suffisants pour établir au Québec une véritable **culture de sécurité civile**. Nous sommes convaincus que le développement de cette culture nécessitera des changements d'un ordre différent.

Pour mieux prévenir les risques, planifier l'organisation de sécurité civile et piloter l'intervention en cas d'urgence, il est essentiel que de tels changements soient préparés en tenant compte des paradoxes fondamentaux dans lesquels sont placés les organisations. Celles-ci peuvent être performantes dans la gestion des situations de routine, mais une situation d'urgence les transporte en un instant dans une *complexité qui transcende les situations de routine*. Les activités managériales traditionnelles deviennent alors soit inefficaces, soit carrément inopérantes; gérer l'organisation exige en tel cas un effort particulier d'innovation et de créativité.

C'est pourquoi - et c'est ici que se situe le paradoxe - une meilleure gestion des urgences peut être la conséquence de situations dysfonctionnelles, comme cela est le cas dans tout sinistre. Ce sont ces situations qui, d'abord, révèlent les défauts de gestion au sein de l'organisation. Ce sont elles, aussi, qui mettent en évidence les solutions qui permettront de rendre l'intervention d'urgence plus efficace.

Au bout du compte, et en termes simples, c'est de situations dysfonctionnelles - et même catastrophiques - et de ses erreurs que toute organisation retire les plus grands enseignements. Comment ne pas répéter, à cet égard, que la gestion de la sécurité civile, au Québec, a beaucoup appris de la crise de Saint-Basile, et beaucoup progressé depuis 1988. Sur le plan régional, l'ORSC est encore fragile. Au plan local, l'organisation est variable, d'une municipalité à l'autre, mais elle progresse; pour les municipalités de petite taille, il faudra travailler par exemple à renforcer leur capacité d'intervention par quelque forme d'association au niveau supramunicipal. Toutefois, on peut réaffirmer que le modèle décentralisé québécois de gestion de la sécurité civile est performant. Au niveau provincial, la coordination interministérielle est maintenant bien rodée.

Il faut donc rendre hommage à la DGSP et à l'OSCQ, et à tous leurs coordonnateurs qui, ayant bien compris que l'on apprend de ses expériences, ont voulu que soit analysée l'opération saguenéenne. Sans eux, sans doute, cette catastrophe se serait transformée en crise. Nous souhaitons pour notre part leur avoir livré quelques matériaux qui alimenteront leur réflexion d'«*organisations apprenantes*».



**ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
DE L'ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC  
LORS DES INONDATIONS DU SAGUENAY  
EN JUILLET 1996**

---

**ANNEXES**

## ANNEXES

ANNEXE 1: LISTE DES ORGANISMES ET PERSONNES RENCONTRÉS

ANNEXE 2: CALENDRIER DES *BRIEFINGS* ET DES *DÉBRIEFINGS*

ANNEXE 3: RAPPORTS INSTITUTIONNELS

- 3.1 VILLE DE CHICOUTIMI
- 3.2 MUNICIPALITÉ DE FERLAND-ET-BOILLEAU
- 3.3 VILLE DE JONQUIÈRE
- 3.4 VILLE DE LA BAIE
- 3.5 MUNICIPALITÉ DE L'ANSE-SAINT-JEAN
- 3.6 MUNICIPALITÉ DE LATERRIÈRE
- 3.7 ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC (OSCQ)
- 3.8 ORGANISATION RÉGIONALE DE SÉCURITÉ CIVILE (ORSC)
- 3.9 PROTECTION CIVILE CANADA ET AUTRES PARTENAIRES FÉDÉRAUX
- 3.10 HYDRO-QUÉBEC
- 3.11 BELL
- 3.12 GAZ MÉTROPOLITAIN
- 3.13 SOCIÉTÉ CANADIENNE DE LA CROIX-ROUGE
  - . intervention sur le terrain
  - . levée de fonds
- 3.14 SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL
- 3.15 ÉVÊCHÉ DE CHICOUTIMI
- 3.16 ABITIBI-PRICE
- 3.17 ALCAN
  - . USINES DU COMPLEXE DE JONQUIÈRE
  - . INSTALLATIONS PORTUAIRES ET CHEMIN DE FER
  - . ROBERVAL-SAGUENAY
  - . ÉNERGIE ÉLECTRIQUE QUÉBEC
- 3.18 STONE CONSOLIDATED

ANNEXE 4: LES PARTENAIRES

ANNEXE 5 : SPÉCIMEN DE FORMULAIRE DE DÉBRIEFING

**ANNEXE 1**

**LISTE DES ORGANISMES  
ET  
PERSONNES RENCONTRÉS**

## ORGANISME : VILLE DE CHICOUTIMI

## PERSONNES RENCONTRÉES :

*Marcel Demers*, directeur général  
*Robert Bouchard*, directeur général adjoint  
*Louison Lepage*, directeur général adjoint  
*Rina Zampieri*, trésorière  
*Jocelyn Dufour*, directeur, loisirs  
*François Hains*, directeur, urbanisme

*Christian Harvey*, directeur, police  
*Daniel Richard*, directeur, services techniques  
*Denis Simard*, chef de pompier  
*Guy St-Gelais*, directeur, travaux publics

## ORGANISME : VILLE DE FERLAND-BOILEAU

## PERSONNES RENCONTRÉES :

*Léon Simard*, maire  
*Jean Simard*, conseiller municipal, pompier volontaire  
*Sylvie Gagnon*, secrétaire-trésorière

*Martin Déry*, coordonnateur CLSC du Fjord  
*Michel Lapointe*, chef de poste, SQ Chicoutimi

## ORGANISME : VILLE DE JONQUIÈRE

## PERSONNES RENCONTRÉES :

*Jeannot Allard*, directeur des communications  
*Benoît Bouliane*, directeur du personnel, directeur du service d'aide aux sinistrés  
*Pierre Brassard*, greffier, directeur de l'administration  
*Jean-Marc Gagnon*, directeur général, coordonnateur des mesures d'urgence  
*Daniel Gaudreault*, directeur des services techniques

*Yves Gaudreault*, directeur adjoint, Service de police  
*Normand Laplante*, directeur du Service de protection contre l'incendie  
*Roger Lavoie*, coordonnateur des opérations, directeur des travaux publics  
*Gérard Leroux*, coordonnateur-adjoint  
*Camille Morin*, responsable des télécommunications

## ORGANISME: VILLE DE LA BAIE

## PERSONNES RENCONTRÉES :

*Marc Potvin*, coordonnateur, directeur général  
*Michel Bouchard*, information  
*Michel Delisle*, coordonnateur secteur Grande-Baie  
*Richard Joly*, Travaux publics  
*Daniel Poitras*, Travaux publics

*Robin Simard*, services aux sinistrés  
*Denis St-Onge*, sécurité publique  
*Dominic Tremblay*, coordonnateur adjoint  
*Christine Tremblay*, administration / trésorière  
*Carol Villeneuve*, approvisionnement

ORGANISME : VILLE DE L'ANSE ST-JEAN

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Laurent-Yves Simard*, maire  
*Claudette Côté*, conseillère, coordonnatrice hébergement, surveillance du pont de service  
*Rémi Gagné*, conseiller, responsable secteur rue du Coin  
*Laurence Gaudreault*, conseillère, coordonnatrice adjointe secteur rue du Coin  
*Rita B. Gaudreault*, conseillère, coordonnatrice ravitaillement et nourriture

*Lolita Boudreault*, secrétaire trésorière, coordonnatrice adjointe  
*Sophie Claude*, médecin, CLSC du Fjord  
*Josée Roy Gagnon*, responsable des interventions, CLSC du Fjord  
*Denis Rivest*, Sûreté du Québec

ORGANISME : VILLE DE LATERRIÈRE

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Françoise Gauthier*, mairesse  
*Roger Gobeil*, Conseiller  
*Manon Girard*, trésorière  
*Bruno Perron*, directeur travaux publics

*Richard Houde*, directeur adjoint service des incendies  
*Normand Girard*, greffier  
*Jacques Grenon*, service d'urbanisme  
*Vincent Houde*, chef d'équipe

ORGANISME : ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC (OSCQ)

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Lise Asselin*, D.G.S.P.  
*Jean-Pierre Bazinet*, D.G.S.P.  
*Robert Bergeron*, M.E.F.  
*Jean-Guy Blanchet*, D.G.S.P.  
*Gilles Bouchard*, S.Q.  
*Philippe Bussière*, M.E.F.  
*Charles Côté*, M.S.P.  
*Bernard Drolet*, M.R.N.  
*Marcelle Girard*, M.R.C.I.  
*Patrice Guyard*, M.S.S.S.

*Louise Jacob*, M.S.P.  
*Marc Lavallée*, D.G.S.P.  
*Claude Martel*, M.S.S.S.  
*Pierre Martel*, DGSP  
*Jean-Léon Morin*, M.A.M.  
*Richard Plamondon*, M.T.Q.  
*François Rémy*, D.G.C.Q.  
*Jacques Tessier*, M.A.P.A.Q.  
*Guy Turcotte*, M.C.E.  
*Alain Vallière*, M.T.Q.

ORGANISME : ORGANISATION RÉGIONALE DE LA SÉCURITÉ CIVILE (ORSC)

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Claude Archambault*, Forces armées canadiennes  
*Richard Bonneau*, M.E.F.  
*Michel Boudreault*, Sûreté du Québec  
*Serge Cloutier*, Communication Québec  
*Monique Desbiens*, Communication Québec  
*Jacques Dupéré*, D.R.S.C. Jonquière  
*Daniel Dupuis*, D.R.S.C. Québec  
*Francine Harvey*, Communication Québec  
*Louise Jacob*, Sécurité publique  
*Pierre Laflamme*, R.R.S.S.S.-02

*Jean-Pierre Matte*, M.T.Q.  
*Jacques Ménard*, M.A.P.A.Q.  
*Jean Morneau*, D.R.S.C. Québec  
*Gérard Poulin*, M.R.N. (forest)  
*Lison Rhéaume*, M.A.M.  
*André Rochefort*, M.A.M.  
*Édith Tremblay*, M.T.Q.  
*Hélène Tremblay*, M.E.F.  
*Pierre Vaillant*, Sûreté du Québec

ORGANISME : PROTECTION CIVILE CANADA ET AUTRES PARTENAIRES FÉDÉRAUX

PERSONNES RENCONTRÉES :

*André Tremblay*, directeur régional  
*Marc Lafontaine*

ORGANISME : HYDRO-QUÉBEC

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Roger Bérubé*, vice-président  
*Renaud Dufour*, gérant: maintenance, transport, télécommunication

*Claude Maltais*, Communication  
*Roger Perron*, chef de division, distribution  
*Daniel Rivard*, adjoint au vice-président

ORGANISME : BELL CANADA

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Bernard Sauvageau*, CDRP, chef divisionnaire adjoint - Planification des mesures d'urgence.

ORGANISME : GAZ MÉTRO

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Daniel Gagnon*, directeur, bureaux d'affaires Gaz métropolitain, coordonnateur de l'intervention

*René Bolté*, conseiller principal, Affaires publiques et gouvernementales, responsable des communications



ORGANISME : SOCIÉTÉ CANADIENNE DE LA CROIX-ROUGE

PERSONNES RENCONTRÉES :

*Séance de debriefing*  
**Réjean Tremblay**, directeur général, division  
du Québec

*Réunion d'évaluation*  
**Yves Genest**, directeur territorial  
**Claudie Laberge**, coordonnatrice en  
intervention

ORGANISME : SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL

PERSONNES RENCONTRÉES :

**Guy Landry**, président, conseil central de  
Chicoutimi (SSVP)

**Arthur Gagnon**, secrétaire, conseil central de  
Chicoutimi (SSVP)

ORGANISME : ÉVÊCHÉ DE CHICOUTIMI

PERSONNES RENCONTRÉES :

**Mgr Jean-Guy Couture**, évêque  
**Abbé Jacques Bouchard**  
**Arthur Gagnon**, SSVP

ORGANISME : ABITIBI-PRICE

PERSONNES RENCONTRÉES :

**Michel Fortin**, directeur, Service de la sûreté

ORGANISME : ALCAN

PERSONNES RENCONTRÉES :

**Daniel Clément**, directeur relations publiques  
**Marc Gratton**, directeur, installations  
portuaires et compagnie du chemin de fer  
Robertval-Saguenay

**D. André Tremblay**, coordonnateur des plans  
d'urgence usines du complexe Jonquière

ORGANISME : STONE CONSOLIDATED

PERSONNES RENCONTRÉES :

**Richard Boucher**, directeur général

**ANNEXE 2**

**CALENDRIER  
DES BRIEFINGS  
ET  
DES DÉBRIEFINGS**

## ANNEXE 2

## CALENDRIER DES BRIEFINGS ET DES DÉBRIEFINGS

	BRIEFINGS	DÉBRIEFINGS
1. VILLE DE CHICOUTIMI	10 septembre	4 octobre
2. MUN. DE FERLAND-ET-BOILLEAU	9 septembre	2 octobre
3. VILLE DE JONQUIERE	16 septembre	9 octobre
4. VILLE DE LA BAIE	11 septembre	10 octobre
5. MUN. DE L'ANSE-SAINT-JEAN	9 septembre	25 septembre
6. MUNICIPALITÉ DE LATERRIERE	24 septembre	24 octobre
7. ORG. DE SEC. CIV. DU Q. (OSCQ)	17 septembre	9 octobre
	18 -	
	23 -	
8. ORG. REG. DE SEC. CIV. (ORSC)	16 septembre	7 octobre
9. GOUV. DU CANADA (PCC)	18 septembre	31 octobre
10. HYDRO-QUEBEC	24 septembre	11 octobre
11. BELL	4 octobre	24 octobre
12. GAZ METROPOLITAIN	27 septembre	10 octobre
13. SOC. CAN. DE LA CROIX ROUGE		
. intervention terrain	26 septembre	8 octobre
. levée de fonds	26 -	25 octobre
14. SOC. SAINT-VINCENT-DE-PAUL	2 octobre	8 octobre
15. EVECHÉ DE CHICOUTIMI	25 septembre	2 octobre
16. ABITIBI PRICE		18 octobre
17. ALCAN		
. Saguenay-Roberval + port		1er novembre
. usines Arvida		1er novembre
. barrages		11 novembre
18. STONE CONSOL		18 octobre

**ANNEXE 3**

**RAPPORTS INSTITUTIONNELS**

**ANNEXE 3.1**

**VILLE DE CHICOUTIMI**

**PRÉSENTÉE PAR :  
MICHEL BOUDREAU  
RAPPORTEUR**

---

---

## SYNTHÈSE DU DEBRIEFING DE LA VILLE DE CHICOUTIMI

ENDROIT : ENAP-Chicoutimi

DATE : 4 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS :

#### *Ville de Chicoutimi*

Marcel Demers, directeur général  
Robert Bouchard, directeur général adjoint  
Louison Lepage, directeur général adjoint  
Christian Harvey, directeur, police  
Jocelyn Dufour, directeur, loisirs  
Guy St-Gelais, directeur, travaux publics  
François Hains, directeur, urbanisme  
Daniel Richard, directeur, services techniques  
Rina Zampieri, trésorière  
Jacques Dupéré, D.G.S.P.  
Denis Simard, chef de pompier

#### *Comité d'évaluation*

Pierre Cazalis, membre du comité  
Thierry Pauchant, membre du comité  
Michel Boudreau, rapporteur  
René Perreault, rapporteur  
Rodrigue Potvin, rapporteur

---

---

## PHASES

### I- ALERTE

#### 1.1 Points forts

- Le service de police était déjà en alerte car il avait commencé à évacuer Laterrière.
- Même s'il y avait beaucoup de personnel en vacances, plusieurs ont répondu à l'appel.
- La D.G.S.P. a alerté le directeur général vers 6h30 le samedi matin.
- L'alerte des autres organismes (partenaires) s'est bien déroulée.
- La rapidité de l'alerte a permis d'établir tout de suite un premier périmètre pour l'évacuation.

#### 1.2 Points faibles

- Cela a été long avant que la situation soit évaluée pour déclencher les mesures d'urgences.
- Plusieurs personnes ne savaient pas quoi faire une fois alertées.
- Les municipalités n'étaient pas avisées lorsque le débit des barrages était augmenté ou diminué.
- Certains contremaîtres de garde ont tardé à donner l'alerte de leur secteur.

#### 1.3 Solutions et recommandations

- Certains intervenants devraient être alertés plus tôt et mis en attente, afin qu'ils puissent se préparer à intervenir.
- Afin de dégager les coordonnateurs, il devrait y avoir une personne responsable, pour appeler les autres intervenants.
- Il devrait y avoir un seul répondant qui fait le lien entre les municipalités pour la coordination des barrages.

- Tous les intervenants impliqués dans le plan de mise en alerte doivent avoir une formation concernant leur rôle et responsabilité dans cette phase.
- Les alertes météo doivent être prises en considération.

## II- MOBILISATION

### 2.1 Points forts

- Les intervenants municipaux se sont mobilisés rapidement pour procéder à une première évacuation.
- Il a été facile de mobiliser les intervenants externes (les fournisseurs et les entrepreneurs) ; ils agissaient dès qu'ils étaient avisés.

### 2.2 Points faibles

- Les autorités de l'hôpital n'étaient pas au courant du code d'alerte établi par la R.R.S.S.S. pour la mise en branle du système de mesures d'urgence.
- Il a fallu 10 heures d'attente avant que des médecins soient envoyés au centre des services aux sinistrés.
- Il a été impossible de rejoindre et de mobiliser la S.P.C.A.
- L'engorgement des fréquences de télécommunication nuisait aux opérations et à la mobilisation des intervenants.

### 2.3 Solutions et recommandations

- Il est important que la R.R.S.S.S. forme tous ses intervenants sur les procédures en situation de mesures d'urgence.
- Une fréquence supplémentaire devrait être ajoutée au système de télécommunication de la ville.

## III- INTERVENTION

### 3.1 Points forts

- Les décisions étaient prises rapidement au centre de coordination municipale.

- La S.Q., les Forces armées canadiennes, l'Alcan et les agents de la faune ont été très efficaces en intervention.
- La G.R.C. a aussi donné un bon coup de main en fournissant des équipements pour l'intervention.
- Le plan d'entraide inter-municipal a très bien fonctionné. Plusieurs municipalités offraient leur aide.
- Les cellulaires que la ville possédait ont facilité l'intervention.

### 3.2 Points faibles

- Au début, il y avait trop de personnes dans le Centre de coordination d'urgence municipal (C.C.U.M.) ; cela nuisait au fonctionnement des interventions à ce niveau.
- Il y avait trop d'appareils radio en fonction dans le C.C.U.M.
- Il y a eu des problèmes d'identification des personnes autorisées à aller à l'intérieur des périmètres de sécurité.
- Le manque d'information et de consignes a créé des difficultés à la ville en ce qui concerne le 2 500\$ alloué aux sinistrés par le gouvernement.
- Le responsable des services aux sinistrés avait de la difficulté à obtenir de l'hôpital des médicaments pour les sinistrés.
- En général, les intervenants ne prenaient pas assez de notes.

### 3.3 Solutions et recommandations

- Il est important que tous les intervenants soient informés et formés sur la structure organisationnelle de la municipalité en mesures d'urgence.
- On devrait toujours tenir un journal des activités opérationnelles.
- Les décisions importantes doivent être entérinées par le C.C.U.M.
- Pour garder le contrôle des lieux évacués, il faut établir un couvre-feu et faire un plan d'accréditation.
- Au niveau des services aux sinistrés, il faut penser à organiser des activités lorsque l'hébergement dure longtemps.
- Le comité qui a été formé pour coordonner la gestion des barrages pendant la reconstruction devrait exister de façon permanente.

## IV- DÉMOBILISATION

### 4.1 Points forts

- On a décidé de garder le C.C.U.M. ouvert pendant une semaine supplémentaire.

### 4.2 Points faibles

- La démobilisation n'a pas été planifiée.
- Une démobilisation trop rapide cause des problèmes au rétablissement.
- Il y a eu de la pression de la part des élus et de la population pour que la démobilisation se fasse plus vite.
- Le décret d'urgence a été arrêté trop tôt par le gouvernement.

### 4.3 Solutions et recommandations

- Un plan de démobilisation devrait être élaboré de façon ponctuelle par le C.C.U.M.
- Le gouvernement devrait consulter les municipalités impliquées avant de mettre fin au décret d'urgence.

## V- RÉTABLISSEMENT

### 5.1 Points forts

- Aucun

### 5.2 Points faibles

- On avait beaucoup de problèmes à référer les sinistrés au bon endroit pour l'aide financière ou autre.
- Les personnes qui répondaient aux sinistrés pour l'aide financière n'avaient pas l'information ou la compétence pour accomplir ce travail.
- Il était difficile pour les intervenants de revenir au travail et de se remettre aux tâches de routine.

## 5.3 Solutions et recommandations

- Le système d'aide financière devrait être révisé et amélioré.
- Il est important d'établir un système d'aide psychosociale pour les intervenants.
- La phase de rétablissement doit faire partie de la planification de la sécurité civile dans toutes les municipalités.

# ACTIVITÉS

## I- RÔLES ET MANDATS

### 1.1 Point fort

- Le travail a été beaucoup plus facile à accomplir à partir du moment où on a éclairci les rôles et mandats avec la Croix-Rouge.

### 1.2 Points faibles

- Il n'y avait pas d'entente avec la Croix-Rouge, et le partage des rôles et mandats n'était pas établi à l'avance.
- On manquait de précision lorsqu'on donnait un mandat à un autre intervenant externe.
- Les élus ne connaissaient pas leur rôle en situation de sinistre.
- Souvent les élus n'avaient pas d'information à donner aux citoyens.

### 1.3 Solutions et recommandations

- Il est important que tous les rôles et mandats, y compris ceux des élus, soient déterminés à l'avance.
- Les élus doivent aussi connaître le système des mesures d'urgence de la municipalité.
- Il est important qu'il y ait des adjoints à certains postes-clés.
- Le coordonnateur municipal devrait donner l'information au maire, qui, lui, la transmet aux élus.

## II- ORGANISATION DU TRAVAIL

### 2.1 Points forts

- Plusieurs membres du personnel ont dit qu'ils sentaient qu'il y avait une bonne structure et une bonne organisation pour les soutenir.
- L'entraide entre services et municipalités a bien fonctionné.

## 2.2 Points faibles

- Certains employés, et même des cadres, se plaignaient qu'on n'ait pas utilisé leurs services.
- Les services municipaux habituels ont dû être négligés pendant les opérations.
- Il y avait une rotation trop rapide des conseillers en sécurité civile de la D.G.S.P.
- Il n'y avait pas de support clérical dans le C.C.U.M.
- Il manquait de matériel de base (cartes, crayons, papier, etc.) dans le C.C.U.M. et au centre de services aux sinistrés.
- Les formulaires d'inscription utilisés par la Croix-Rouge ne sont pas adéquats.

## 2.3 Solutions et recommandations

- Les conventions collectives devraient être plus souples lors des situations de sinistre.
- Le système d'appel d'offre et de soumission devrait être révisé pour les situations de sinistre.
- Il serait bon de faire d'avance des schémas d'aménagement de certains lieux comme le centre de services aux sinistrés et les centres d'hébergement.
- On devrait préparer à l'avance des coffres contenant le matériel nécessaire pour faire fonctionner un C.C.U.M. ou un centre de services aux sinistrés.

## III- ÉQUIPEMENTS ET AMÉNAGEMENTS PHYSIQUES

### 3.1 Point fort

- Le centre Georges Vézina était adéquat pour recevoir les sinistrés et servir de centre de services aux sinistrés.



### 3.2 Points faibles

- Le C.C.U.M. n'était pas équipé en ordinateurs et matériel de bureau.
- La société St-Vincent-de-Paul n'était pas préparée, physiquement, pour recevoir les dons en vêtements.

### 3.3 Solutions et recommandations

- Prévoir d'avance, dans les plans, les besoins en équipements et matériel de bureau.
- Prévoir des locaux pour recevoir les animaux domestiques.
- Envisager de demander à la St-Vincent-de-Paul de s'intégrer à l'organisation des mesures d'urgence.

## IV- COMMUNICATIONS ET RELATIONS PERSONNELLES

### 4.1 Points forts

- En général, le personnel de la ville était bien encadré.
- Les médias ont beaucoup aidé afin de passer des messages importants à la population.

### 4.2 Points faibles

- Les spécialistes envoyés par le gouvernement ne se rendaient pas toujours disponibles pour soutenir la municipalité.
- La Croix-Rouge et la Société St-Vincent-de-Paul manquaient de contrôle sur leurs intervenants.
- Les médias sont envahissants.

### 4.3 Solutions et recommandations

- Une plus grande disponibilité de la part des spécialistes du gouvernement.
- Plus d'encadrement sur les bénévoles de la Croix-Rouge et de la St-Vincent-de-Paul.

- Soumettre régulièrement aux médias, régulièrement un bilan sur l'évolution de la situation.
- Il faut que l'information aux sinistrés et à la population soit bien planifiée.

## APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Le système de mesures d'urgence planifié par la ville de Chicoutimi a bien fonctionné et la structure opérationnelle a permis de bien gérer ce genre de sinistre.

Les petites municipalités auraient avantage à développer des rapports d'entente avec des plus grosses municipalités afin d'avoir leur soutien lors d'une situation de sinistre.

**ANNEXE 3.1**

**APPENDICE 1**

**SÉANCE DE DEBRIEFING**



# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING - DIRECTEURS

SUJETS	POINTS FORIS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
ALERTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le site des mesures d'urgence situé au Centre Georges-Vézina a été un point de chute très adéquat; cet endroit pouvant accueillir 5 000 personnes; c'est un lieu accessible et connu de tout le monde;</li> <li>La majorité des services municipaux avait la situation en mains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'équipements et de matériel au centre de coordination;</li> <li>Manque de structure vis-à-vis les achats, l'entrée des factures et les justifications;</li> <li>Cartes des zones inondables non-disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer une boîte spéciale comprenant tout le matériel et l'équipement nécessaire en mesures d'urgence;</li> <li>Préparer un genre de bloc-notes servant à noter le matériel, les locations, le temps alloué, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de coordination: continuer au centre Vézina, mais ajouter un deuxième point de chute (exemple: aréna du plateau du parc) avec les mêmes avantages</li> </ul>

SUJETS	POINTS FORIS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
MOBILISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun problème à mobiliser les gens;</li> <li>Excellente collaboration interne et externe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains membres faisant partie du plan des mesures d'urgence, qui étaient à l'extérieur, n'ont pas pu nous rejoindre (ex.: parc des Laurentides fermé);</li> <li>Manque de collaboration de la Régie Régionale, au niveau hospitalier;</li> <li>Difficulté à rejoindre soit les ingénieurs, fournisseurs;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire une liste des principaux fournisseurs, de professionnels et d'employés comprenant des numéros de téléphones personnels et de membres de la famille permettant de les rejoindre;</li> <li>N'accepter aucun refus de se présenter de la part des membres de l'organisation du plan des mesures d'urgence;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder à la fabrication de cartes d'identité pour l'organisation du plan des mesures d'urgence cautionné par la sécurité civile;</li> </ul>
INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excellent support des employés, fournisseurs, entrepreneurs;</li> <li>Décisions rapides des autorités du centre de coordination;</li> <li>Bonne collaboration de la Croix Rouge et du CLSC;</li> <li>Aucune perte de vie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hébergement des handicapés et médicaments (refus de l'Hôpital);</li> <li>Hébergement des animaux (incapable de rejoindre la SPCA);</li> <li>Manque de contrôle sur les sites (va et vient continu);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commencer la cartographie dès les évacuations;</li> <li>Expliquer le mode de fonctionnement du plan des mesures d'urgence;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le maire devrait décréter un couvre-feu sur les zones sinistrées</li> </ul>
DÉMOBILISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>On a démobilité un peu vite</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ré-ajuster continuellement</li> </ul>	

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
RÉTABLISSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très bien fait;</li> <li>Bonne communication entre les services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On a sous-estimé le rétablissement;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire de la prévention;</li> <li>Prendre des notes sur le terrain afin de se retrouver plus tard;</li> <li>Dès le début, commencer à préparer le rétablissement;</li> <li>Encadrement du personnel;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un système de protection dans le plan des mesures d'urgence;</li> </ul>
DÉFINITION DU RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan des mesures était à date;</li> <li>Très bonne présence des personnes ressources (Hydro-Québec, Bell, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions à prendre sur le terrain (glissements de terrains);</li> <li>Ingénieur non présent;</li> <li>Manque d'appui au niveau des expertises;</li> <li>La structure de fonctionnement pas toujours suivie;</li> <li>Définition des rôles ambiguë;</li> <li>Beaucoup d'appels des sinistrés pour obtenir des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des personnes affectées à des tâches spécifiques à leur travail;</li> <li>Nommer une personne connaissant la Ville pour diriger les sinistrés au bon endroit et répondre à leurs questions;</li> <li>Définition claire des rôles de chacun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser les rôles entre le responsable de la Ville -vs- la Croix Rouge</li> </ul>
PRÉCISION DES MANDATS PONCTUELS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le mandat des ingénieurs n'était pas clair;</li> <li>Manque d'appui au niveau des expertises;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence des ingénieurs sur le terrain;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être précis sur le contrôle des travaux;</li> <li>Préciser les mandats aux professionnels (produire une définition)</li> </ul>

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
OUTILS DE TRAVAIL ET ÉQUIPEMENT		<ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes de véhicules réquisitionnés par la police, l'armée;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir plus de matériel et d'équipements (radios, cellulaires, ordinateur, enregistreuse, etc.);</li> <li>Prévoir de l'éclairage sur les sites;</li> <li>Prévoir lignes téléphoniques supplémentaires;</li> </ul>	
AMÉNAGEMENT PHYSIQUE ET FONCTIONNEL		<ul style="list-style-type: none"> <li>Service des travaux publics (zone à risque, privé d'électricité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaménager ailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se doter de génératrices</li> </ul>
CONDITIONS DE TRAVAIL		<ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes d'identification sur les sites</li> <li>Gestion des commandites;</li> <li>Manque d'assistance médicale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire en sorte de ne pas mettre en application les règles de la convention collective;</li> <li>Monter une structure pour la gestion des commandites;</li> <li>Prévoir des adjoints et du personnel supplémentaire pour que les gens puissent prendre du repos;</li> </ul>	

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p><b>CULATION DE INFORMATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de nombreux médias;</li> <li>Collaboration hors de l'ordinaire;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le médias internationaux ont accordé beaucoup trop de temps, ça débordait;</li> <li>Problèmes de préparation d'un bilan quotidien;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour des données (bilan)</li> <li>Donner plus d'informations aux conseillers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support clérical dans la structure</li> <li>Ajouter un conseiller dans la structure</li> <li>Structure pour la gestion des commandites;</li> <li>Former les membres de l'organisation;</li> </ul>	
<p><b>PPRÉCIATION GÉNÉRALE SUR LE TRAVAIL EN URGENCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaires positifs provenant de la population</li> <li>Bon support de la part du maire et du gouvernement;</li> <li>Le personnel a apprécié l'expérience vécue</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre un certificat pour féliciter et remercier le personnel, les bénévoles, les organismes et toute autre personne ayant travaillé lors du sinistre;</li> <li>Faire un suivi auprès des sinistrés;</li> <li>Sensibiliser les employés non-impliqués lors du sinistre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander à la Protection Civile d'implanter des politiques et des guides d'interprétation actualisés</li> </ul>	

SÉANCE DE DÉBRIEFING

ALERTE

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Jocelyn Dufour	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le site des mesures d'urgence au Centre Vézina a été un point de chute adéquat: endroit pouvant accueillir 5 000 personnes - lieu accessible et connu des gens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'équipements au centre de coordination;</li> <li>Manque de communication rapide entre les intervenants (services municipaux, CLSC, Croix-Rouge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer au Centre Vézina;</li> <li>Ajouter un deuxième point de chute (ex.: aréna du plateau du parc) avec les mêmes avantages</li> </ul>
Guy St-Gelais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le service avait déjà la situation en mains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lors du constat, trop de retard à informer le directeur du service</li> </ul>	
François Hains		<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un rôle bien distinct;</li> <li>Ne pas doubler sur deux interventions différentes;</li> <li>Important de respecter la structure;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir deux coordonnateurs</li> </ul>
Rina Zampieri		<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème au niveau des achats;</li> <li>Manque de structure pour l'entrée de factures;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer un genre de bloc-notes servant à noter le matériel, les locations, le temps alloué, etc.</li> </ul>

Marcel Demers				Tout le monde doit être mobilisé afin de permettre aux directeurs de convoquer son personnel; identifier Préciser, identifier du personnel pour chaque tâche
Christian	Déjà dans l'alerte, déjà en situation		Mieux organiser la structure dans l'alerte; le personnel doit être prêt;	Avoir tous les gens en place et un deuxième centre de coordination Que le coordonnateur soit toujours au centre de coordination ou en nommer un autre d'office pour prendre les décisions
Daniel Richard			Prévenir afin que le personnel soit préparé en conséquence Cartes de zones inondables non disponibles	En période de vacances ou les fins de semaine, il devrait toujours avoir un membre de la direction générale disponible (laisser les coordonnées);
Louison Lepage			Difficulté de rejoindre les gens; Communications difficiles;	Avoir tout le monde le plus rapidement possible;
Denis Simard			La personne de garde au services des incendies n'a pas été appelée;	

## SÉANCE DE DÉBRIEFING

## MOBILISATION

NOY	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Jocelyn Dufour		<ul style="list-style-type: none"> <li>Duplication dans les rôles; Certaines personnes faisant partie des mesures d'urgence n'ont pas pu nous rejoindre (ex: parc fermé);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posséder une identification pour les membres du plan des mesures d'urgence; posséder une carte cautionné par la sécurité civile;</li> </ul>
Guy St-Gelais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation rapide du service;</li> <li>Les employés ont très bien collaboré;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains cadres difficiles à rejoindre;</li> <li>Problème entre le service technique et celui des travaux publics;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque cadre faisant partie des mesures d'urgence devrait donner le nom et le numéro de téléphone d'une ou deux personnes de sa famille comme référence pour pouvoir les rejoindre en cas d'urgence;</li> </ul>
François Hains	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun problème à mobiliser les gens</li> </ul>		
Rina Zampieri		<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficulté à rejoindre les fournisseurs;</li> </ul>	
Marcel Demers		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de collaboration de la Régie Régionale au niveau hospitalier;</li> <li>N'accepter aucun refus de se présenter de la part des membres faisant partie du plan des mesures d'urgence;</li> </ul>	

Christian Harvey	Aucun problème toutes les vacances ont été rejointes ainsi que les intervenants	Ça prend des ressources physiques	Établir d'avance des protocoles avec des fournisseurs; Pour le centre de coordination, avoir des boîtes préparées à l'avance à deux endroits différents comprenant tout le nécessaire en matériel;
Denis Dahl			Monter un procédurier; Spécifier d'avance l'endroit où se rendre en situation d'urgence et lorsqu'une situation d'urgence arrive faire une annonce pour que les gens se rendent à cet endroit;
Daniel Richard	Très bonne collaboration des ingénieurs externes;	Les ingénieurs ont été difficiles à rejoindre;	Faire en sorte de posséder des numéros de téléphones personnels d'ingénieurs;
Louison Lepage	Excellente collaboration des gens appelés	Manque de responsabilité de certains employés (refus); Au centre de coordination: trop de monde, difficile de s'entendre parler;	Demander aux bureaux d'ingénieurs de soumettre leurs coordonnées; Avoir un centre de coordination en parallèle du principal (ou le diviser en 2 salles);
Robert Bouchard	Beaucoup de collaboration;		Mobiliser les gens tout de suite; Établir des points de stratégie
Denis Simard			

SÉANCE DE DÉBRIEFING

INTERVENTION

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Jocelyn Dufour	Collaboration de la Croix Rouge et du CLSC; intervention facile	Fiche d'inscription désuète, devrait se faire sur ordinateur pour répondre plus adéquatement aux besoins; Hébergement pour les handicapés (refus de l'Hôpital); Hébergement des animaux (prévoir un endroit de courte durée) incapable de rejoindre la SPCA; Garderie (développer des activités pour les adolescents); Médicaments (refus de l'Hôpital)	
Guy St-Gelais	Excellent support des employés, fournisseurs, entrepreneurs; Décision rapide de la part du centre de coordination	Problème de coordination avec les services; Manque d'orientation sur certains achats; Pas de contrôle et de vérification sur les factures	Se dote d'un aide pour noter ou aviser le service des finances sur l'achat de matériel, location de véhicule, etc. (pour contrôler et comptabiliser)

François Hains	Aucun problème à mobiliser les gens	Commencer la cartographie dès les évacuations; se doter des outils nécessaires immédiatement, le préciser dans le plan; Nommer un responsable au service et un au d'urbanisme et un au service technique pour sortir les plans	Posséder des numéros de téléphones personnels de fournisseurs; Au niveau des achats, suggère de prendre des notes
Rina Zampieri	Difficulté à rejoindre les fournisseurs; Suite à l'annonce d'une aide financière de 2 500 \$ par le gouvernement dès le lendemain (la sécurité publique devrait transmettre copie de son communiqué de presse au coordonnateur avant)		

Christian	Dans l'ensemble, la structure du plan d'urgence a très bien fonctionné	Des difficultés ont été rencontrées dans les zones sinistrées;	Prévoir de pouvoir se documenter sur les sites; Les gens sont disponibles et autonomes, mais parfois ça représente des difficultés (ex.: avant de fermer un secteur et de retourner la circulation ils devraient se rapporter au centre de coordination où sont les instances décisionnelles; Expliquer le mode de fonctionnement du plan des mesures d'urgence
Daniel Richard	Bonne collaboration des consultants et entrepreneurs	Aucun contrôle sur les sites (va et vient continu) Problème au niveau du pont; Au départ, personnes difficiles à cibler pour les responsables	Le maire devrait décréter un couvre-feu dans les zones sinistrées (vérifier auprès du contentieux si c'est légal)  Actions à prendre plus rapidement; faire de la protection plus vite (ex.: bretelle du pont); Faire une liste des responsabilités avec les noms
Denis Simard	Aucune perte de vie; Bonne planification	Manque de communication	Faire connaître les mesures d'urgence au personnel



SÉANCE DE DÉBRIEFING

DÉMOBILISATION

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Marcel Demers		<ul style="list-style-type: none"> <li>On a sous-estimé le rétablissement;</li> <li>On a démobilisé un peu vite;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ré-ajuster continuellement</li> </ul>
Denis Simard			

SÉANCE DE DÉBRIEFING

RÉTABLISSEMENT

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Jocelyn Dufour	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très bien fait;</li> <li>Continue communication avec les autres services;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un point de ralliement pour que les services soient ensemble pour coordonner</li> </ul>
Guy St-Gelais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème pour savoir à qui s'adresser (ex. Bassin)</li> <li>Pas clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nommer un chargé de projets;</li> </ul>
François Hains	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien fait mais trop tard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous n'étions pas prêts, prévenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dès le début, commencer à préparer le rétablissement;</li> </ul>
Denis Simard		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas suffisamment de notes prises sur le terrain pour se retrouver plus tard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un système de protection dans le plan des mesures d'urgence;</li> <li>Encadrement du personnel</li> </ul>

SÉANCE DE DÉBRIEFING

PRÉCISION DES MANDATS PONCTUELS

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Marcel Demers			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Être précis sur le contrôle des travaux;</li> <li>· Lorsqu'on donne un mandat, faire une définition, être précis (firmes d'ingénieurs)</li> </ul>

SÉANCE DE DÉBRIEFING

OUTILS DE TRAVAIL ET ÉQUIPEMENT

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Guy St-Gelais		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Problèmes de véhicules réquisitionnés par la police, l'armée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Trouver d'autres moyens</li> </ul>
Christian Harvey		<ul style="list-style-type: none"> <li>· petits problèmes de communication dans l'ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prévoir plus d'équipements:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- plus de radios + cellulaires;</li> <li>- éclairage sur les sites;</li> <li>- ordinateur en réseau (avec secrétaire en tout temps);</li> <li>- cartographie disponible immédiatement</li> <li>- cartes d'identité avec photo;</li> <li>- téléphones (6 lignes supplémentaires) au centre de</li> <li>- coordination avec réceptionniste;</li> <li>- enregistreuses;</li> <li>- divers autres</li> </ul> </li> </ul>

SÉANCE DE DÉBRIEFING

AMÉNAGEMENT PHYSIQUE ET FONCTIONNEL

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Guy St-Gelais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Service des travaux publics, zone à risque;</li> <li>Privé d'électricité;</li> <li>Réseau téléphonique fragile;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaménager ailleurs;</li> <li>Se doter de génératrices pour les bâtiments principaux;</li> </ul>
Denis Simard		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les locaux service des incendies, secteur Nord, n'ont pas été utilisés à 100%</li> </ul>	

SÉANCE DE DÉBRIEFING

DÉFINITION DU RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Jocelyn Dufour			<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser les rôles entre le responsable de la Ville -vs- la Croix Rouge</li> </ul>
Guy St-Gelais			<ul style="list-style-type: none"> <li>Il devrait y avoir un cadre du service de l'approvisionnement dans le plan des mesures d'urgence pour le matériel;</li> <li>Redéfinir des mandats entre les services technique et travaux publics (structure parallèle)</li> </ul>

François Hains	Responsabilités qui n'incombent pas; Aucun ingénieur présent; décisions à prendre sur les glissements de terrain dépassant ainsi la responsabilité des inspecteurs en bâtiments problème avec le service technique, besoin de cartographie et refus d'un employé; Incompréhension de ce qui se passait sur le terrain; Mandats des ingénieurs pas clairs; Manque d'appui au niveau des expertises	Nommer un d.g.a. à l'administration
Rina Zampieri	La structure de fonctionnement n'a pas été suivie Le rappel des ressources humaines et l'autorisation de achats devrait dépendre d'un d.g.a.	
Denis Dahl	Dans les premiers jours, les responsabilités au niveau secrétariat étaient trop étendues; Ambigu dans la définition des rôles;	Avoir des personnes affectées à des tâches spécifiques à leur travail; Pas tout le monde ne devrait faire des déclarations; Trouver une façon d'informer les membres du conseil
Daniel Richard	Beaucoup d'appels des sinistrés pour obtenir des informations	Avoir une personne ressource qui connaît la Ville pour diriger les sinistrés au bon endroit, répondre à des questions
Denis Simard	Très bonne présence des personnes ressources (Hydro, Bell, etc.); Le plan des mesures de secours était à date	Définition des rôles de chacun

## SÉANCE DE DÉBRIEFING

## CONDITIONS DE TRAVAIL

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Marcel Demers			<ul style="list-style-type: none"> <li>Se préoccuper que les gens prennent du repos, d'où l'importance d'avoir des adjoints;</li> <li>Éviter en période de sinistre les spécialistes gouvernementaux en visite;</li> <li>Délégation des mêmes personnes avec qui ont fait affaire à la Protection Civile (celle au courant du dossier)</li> </ul>
François Hains		<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème d'identification sur les sites et dans les bâtiments</li> </ul>	
Jocelyn Dufour		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des commandites, de qui ça relève</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structure à cet effet</li> </ul>
Guy St-Gelais			<ul style="list-style-type: none"> <li>Durant les mesures d'urgence, voir à ne pas appliquer les règles de la convention collective</li> </ul>
Denis Simard	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne qualité de repas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'assistance médicale sur les sites;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser</li> </ul>

SÉANCE DE DÉBRIEFING

CIRCULATION DE L'INFORMATION

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Denis Dahl	Présence de nombreux médias généralement (communiqués de presse); Collaboration hors de l'ordinaire;	En terme de médias nationaux, beaucoup trop de temps accordé, ça débordait; Problèmes de préparation; mettre d'un bilan quotidien; mettre à jour des données;	Ça prendrait une personne attirée pour recueillir l'information auprès des directeurs; Élus: leur donner plus d'informations; prévoir des points d'information;

2. (information)

Marcel Demers			Ajouter un conseiller dans la structure; le conseiller René Girard fait partie du comité de sécurité civile; lien pour informer le conseil Structure d'organisation: support cléral (noter, écrire, rendre officiel, transmettre informations), soutien dans le plan; S'entendre avec le Syndicat pour nommer des personnes ayant des affinités;
Jocelyn Dufour		Gestion des commandites, de qui ça relève	Structure à cet effet
Guy St-Gelais			Au niveau de santé et sécurité au travail, impliquer la ressource au service des ressources humaines; Donner de la formation pour les mesures d'urgence; Produire des comptes rendus journaliers des principaux directeurs;
Daniel Richard			Centraliser

SÉANCE DE DÉBRIEFING

APPRÉCIATION GÉNÉRALE SUR LE TRAVAIL EN URGENCE

NOM	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	SOLUTION - RECOMMANDATION
Denis Dahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au niveau de la population, très positif</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre des félicitations à tout le monde (certificats) pour souligner la contribution (certificat signé par le maire et le coordonnateur);</li> </ul>
Marcel Demers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le maire, le gouvernement ont réagi vite et ont donné la capacité de bien desservir nos citoyens; ils ont donné un bon support</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre une lettre aux sinistrés pour savoir s'ils sont bien rétablis, que la ville continue à travailler pour eux;</li> <li>Le service de la protection civile, après ce qu'ils ont vécu, devrait avoir de politiques et des guides d'interprétation actualisés</li> </ul>

Jocelyn Dufour	Intervenants: excellent		Sensibiliser les employés non impliqués
Christian Harvey	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés ont eu un bon support, ils ont aimé leur expérience</li> <li>Bonne collaboration de toutes les instances internes et externes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Au niveau de santé et sécurité au travail, impliquer la ressource au service des ressources humaines;</li> <li>Donner de la formation pour les mesures d'urgence;</li> <li>Produire des comptes rendus journaliers des principaux directeurs;</li> </ul>

**ANNEXE 3.1**

**APPENDICE 2**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**

**INONDATIONS SURVENUES AU SAGUENAY LES  
19 ET 20 JUILLET 1996**

**VILLE DE CHICOUTIMI**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**

PAR  
**LOUISON LEPAGE, d.g.a**

DATE	HEURE	COMMENTAIRES
VENDREDI, LE 19 JUILLET '96:	13h00	Problèmes de drainage, rue Marco: le service des travaux publics réalise les travaux;
SAMEDI, LE 20 JUILLET '96:	6h30	Le capitaine Serge Girard de la Sûreté municipale avise Louison Lepage à l'effet que des glissements de terrain se sont produits dans la municipalité;
	7h30	Louison Lepage fait la tournée des sites problématiques avec Pierre Fortier de la Sûreté municipale;
	11h30	Louison Lepage rejoint M. le Maire Blackburn pour lui faire état de la situation;
	11h45	Jacques Duperré, Jean-Paul Carrier et Réjean Langlois m'avisent de l'ouverture des vannes à Portage des Roches, avec un débit d'évacuation de 400m <sup>3</sup> /sec. et nous discutons de possibilité d'évacuation;
	11h53	Louison Lepage rejoint M. le Maire Blackburn pour déclencher les mesures d'urgence;
	12h13	Jean-Paul Carrier avise Louison Lepage que le débit d'évacuation passera à 515m <sup>3</sup> /sec. vers 12h45;

DATE	HEURE	COMMENTAIRES
	13h00	Après analyse et étude des plans, il est décidé d'évacuer le secteur du bassin (Taché, Gédéon, Ste-Marthe, Bossé, Price, etc...);
	13h30	Marcel Demers prend la relève à titre de coordonnateur;
	13h52	80% du secteur du Bassin est évacué;
	13h55	Louison Lepage appelle Jacques Duperré et apprend que le barrage Chûte Garneau présente des risques de fissures;
	13h55	Analyse pour évacuer les résidences en aval de Chûte Garneau;
	14h07	Louison Lepage avise Louis Jalbert d'évacuer la Pulperie;
	14h10	Louison Lepage avise tous les échevins de l'état d'urgence;
	14h23	La Sûreté municipale procède à l'évacuation des résidences en aval de Chûte Garneau;
	14h50	Le périmètre d'évacuation du Bassin est agrandi jusqu'à l'Hôtel de Ville et au nord de l'ancienne voie ferrée;
	17h28	Marc Desforges, du service des incendies, nous informe que l'eau de la rivière se déverse dans les rues;
	20h00	Daniel Rivard, d'Hydro-Québec informe Louison Lepage que l'eau passe 8 pieds par-dessus Chûte Garneau, 2 pieds au-dessus de Pont Arnaud et que le débit d'évacuation est à 700m <sup>3</sup> /sec. depuis 19h00;
	20h25	M. Boivin avise M. Christian Harvey que le débit d'évacuation est maintenant à 800m <sup>3</sup> /sec.;
	21h05	La prise d'eau de Ville de Chicoutimi n'est plus fonctionnelle;



DATE	HEURE	COMMENTAIRES
	21h20	Information par radio: le débit est maintenant à 840m <sup>3</sup> /sec.;
	21h47	Mise au point sur la situation avec les principaux directeurs;
	22h21	Guy St-Gelais, directeur du service des travaux publics m'avise que la rivière déborde dans le parc industriel;
<u>DIMANCHE, LE 21 JUILLET '96:</u>	7h38	Une maison à la dérive !!!
	9h00	Appel du bureau du Premier Ministre Chrétien (M. Boyer) annonçant son arrivée pour 12h15;
	9h20	Normand Bouchard nous avise que la situation s'aggrave à l'Usine de filtration;
	9h30	Louison Lepage se rend à l'Usine de filtration en compagnie de Marcel Demers pour essayer de trouver des solutions à la problématique de l'usine;
	12h27 à 13h25	Survol en hélicoptère des zones sinistrées avec la Sécurité du Québec: Louison Lepage, Marcel Demers et Pierre Fortier;
	15h37	Inspection des ponts sur la rivière Chicoutimi (Pont Delisle, Barrette, Saguenay), sur la Rivière-du-Moulin (Université, Saguenay) et de l'Usine de filtration: Gilles Rivest, François Laperrière, Gabriel Rousseau, Rénauld Gobeil, Louison Lepage et Marcel Demers;
	16h00	Louison Lepage contacte Gilles Labarre du M.T.Q. pour la protection de leurs structures près du Pont Dubuc;
	19h20	Information à l'effet que Portage des Roches a cédé, cette information s'avérera fautive dans les heures suivantes;
	21h35	Le M.T.Q. a commencé le travail pour protéger ses structures (Pont Dubuc);

DATE	HEURE	COMMENTAIRES
	22h20	Appel de M. Boivin, le niveau à Portage des Roches baisse...;
<u>LUNDI, LE 22 JUILLET 1996:</u>	8h50	Le débit d'évacuation est à 600m <sup>3</sup> /sec.;
	12h00	Appel de M. Boivin: le niveau au Portage des Roches est de 12 à 14" plus bas;
	16h00	Arrivée de Sylvain Tremblay de la Protection Civile;
	17h00	Nous réintégrons des citoyens du secteur Côte Réserve;
	20h40	Mise au point avec Denis Simard sur la réintégration; il en sera le responsable;
<u>MARDI, LE 23 JUILLET 1996:</u>	8h35	Structure du programme d'aide aux sinistrés; Mme Zampieri en sera la responsable;
	11h05	Rencontre avec les principaux directeurs pour discuter des divers programmes du gouvernement;
<u>MERCREDI, LE 24 JUILLET 1996:</u>	12h35	Arrivée de Denis Prévost de la Protection civile qui remplacera Sylvain Tremblay;
	16h30	Rencontre avec Hydro-Québec sur leurs intentions face à leurs ouvrages;
<u>JEUDI, LE 25 JUILLET 1996:</u>	9h06	Demande d'aide de la municipalité de Laterrière: accordée;
	10h25	Inspection par hélicoptère des berges des rivières avec Daniel Richard, L. Lepage, A. Gauthier;
<u>VENDREDI, LE 26 JUILLET 1996:</u>	8h20	Rencontre avec Alcan; Alcan nous offre leur main-d'oeuvre pour aider les sinistrés;
	14h16	Normand Henri nous avise que les évaluateurs seront mandatés demain;

DATE	HEURE	COMMENTAIRES
	16h45	L'inspection pour la salubrité des résidences du Bassin est complétée par le médecin Jean-Claude Tremblay de la Régie régionale de la santé;
<u>SAMEDI, LE 27 JUILLET 1996:</u>	9h00	Hydro-Québec prend en charge les travaux de reconstruction à Châte Garneau;
<u>DIMANCHE, LE 28 JUILLET 1996:</u>	8h25	Les employés d'Alcan prennent en charge le déménagement des biens meubles des sinistrés du Bassin;
	13h00	Premier contact avec Abitibi-Price;
	16h00	Rencontre des membres du conseil de ville;
<u>LUNDI, LE 29 JUILLET 1996:</u>	11h15	Le M.E.F. (Réjean Langlois) nous demande la permission de baisser le débit d'évacuation à 100m <sup>3</sup> /sec.;
	17h45	Rencontre pour protocole d'entente avec Hydro-Québec, Ville de Chicoutimi et Ville de Jonquière;
<u>MARDI, LE 30 JUILLET 1996:</u>	12h30	Louison Lepage rencontre par hasard, 4 personnes d'Abitibi-Price près du barrage Price;
	12h45	Louison Lepage rencontre Jacques Duperré et Marie Marie Gagnon de la Protection civile;
	14h00	Le centre de coordination termine ses opérations à la centrale policière et les principaux intervenants reprennent leurs postes respectifs;
<u>MERCREDI, LE 31 JUILLET 1996:</u>	10h15	Visite des sites endommagés avec les évaluateurs Jacques Bouchard et Gérard Gauthier;
	15h20	Rencontre avec le M.E.F.;
	19h00	Rencontre des sinistrés du Bassin;
<u>JEUDI, LE 1<sup>er</sup> AOÛT 1996:</u>	9h35	Demande un hélicoptère pour survoler l'état des berges pour planifier le nettoyage;

DATE	HEURE	COMMENTAIRES
	14h20	Bernard Tremblay, de la Protection civile nous avise que la situation d'urgence est terminée;
	19h30	Rencontre par la Sécurité publique (Jacques Gariépy), de tous les sinistrés, au Montagnais;
<u>VENDREDI, LE 2 AOÛT 1996:</u>	9h45	Rencontre avec Hydro-Québec, Ville de Chicoutimi, Ville de Jonquière, relativement aux travaux prévus sur la rivière Chicoutimi;
	11h15	Rencontre avec Abitibi-Price; ils ont l'intention de reconstruire;
<u>LUNDI, LE 5 AOÛT 1996:</u>	11h00	M. André Rochefort du M.A.M. désire obtenir la liste des travaux municipaux;
	18h00	Rencontre du conseil de ville;

**ANNEXE 3.2**

**MUNICIPALITÉ DE  
FERLAND-ET-BOILLEAU**

**PRÉSENTÉ PAR:  
RENÉ PERREault  
RAPPORTEUR**

---

---

## DEBRIEFING DE LA MUNICIPALITÉ DE FERLAND-ET-BOILLEAU

ENDROIT : Hôtel de ville de Ferland-et-Boilleau

DATE : 2 octobre 1996

ÉTAIENT PRÉSENTS :

***Ville de Chicoutimi***

Léon Simard, maire

Jean Simard, conseiller municipal,

pompier volontaire

Sylvie Gagnon, secrétaire-trésorière

Martin Déry, coordonnateur, CLSC du Fjord

Michel Lapointe, chef de poste, SQ Chicoutimi

Jacques Dupéré, conseiller en sécurité civile

DGSP, Jonquière

***Comité d'évaluation***

Pierre Cazalis, membre du comité

Thierry Pauchant, membre du comité

Rodrigue Potvin, rapporteur

René Perreault, rapporteur

---

---

## CONTEXTE

Ferland-et-Boilleau est une municipalité de 691 habitants et d'une superficie de 418,85km<sup>2</sup>, constituée en 1978 à la suite de la fusion des deux municipalités de Ferland et de Boilleau. L'organisation municipale est constituée d'une secrétaire-trésorière, d'un responsable de la protection contre l'incendie (temps partiel), d'une responsable de l'inspection municipale et d'un autre pour les travaux publics. La coordination des mesures d'urgence est assumée par la secrétaire-trésorière. La municipalité fait partie de la MRC du Fjord-du-Saguenay. La brigade de protection contre l'incendie compte 18 pompiers volontaires. La surveillance du territoire est assurée par le poste de Chicoutimi de la Sûreté du Québec.

La municipalité est située au sud du Saguenay, à environ 17km de La Baie, en bordure de la rivière des Ha! Ha!. Héritage de la fusion, elle est constituée de deux agglomérations que les habitants nomment encore le secteur Boilleau et le secteur Ferland. Ce dernier secteur, situé au niveau de la rivière, a été le plus affecté comparativement au secteur Boilleau, situé bien au-dessus du niveau de la rivière et qui a été peu touché. On peut accéder à Ferland-et-Boilleau, de La Baie, par la route 381 en direction de La Malbaie. Il y a une coopérative d'exploration forestière et des terrains de camping sur le territoire municipal.

Lors de notre rencontre avec la municipalité, tous les groupes n'avaient pu mener à terme leur débriefing interne. Ainsi, le conseiller municipal responsable de l'évacuation dans le secteur Boilleau n'avait pas fait de débriefing avec son équipe. Le maire et la secrétaire-trésorière nous ont tous deux remis leurs notes de débriefing. On n'a pas tenu de journal des opérations pendant le sinistre.

## PARTENAIRES IDENTIFIÉS PAR LA MUNICIPALITÉ

La Sûreté du Québec

La Sécurité civile

Le SLSC Le Fjord

La base militaire de Bagotville

## ORGANISMES MENTIONNÉS AU COURS DU DEBRIEFING MAIS NON IDENTIFIÉS COMME PARTENAIRES.

Ministère des Transports du Québec

Hydro-Québec

Société protectrice des animaux (SPCA)

Société Saint-Vincent-de-Paul

Croix-Rouge

## ÉVALUATION DE L'INTERVENTION PAR PHASES ET PAR ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### 1.1 Points forts

- Dès le vendredi soir, la municipalité exerce une surveillance du secteur du barrage et de la digue de la Stone Consol.
- L'alerte et la mobilisation ont bien fonctionné parce que la municipalité a pu utiliser le système de radios téléphones et les véhicules de la Coopérative d'exploitation forestière.

#### 1.2 Points faibles

- Plusieurs responsables municipaux sont à l'extérieur de la municipalité, y compris la secrétaire-trésorière, qui est responsable des mesures d'urgence. Il est impossible de les rejoindre. La secrétaire-trésorière ne pourra revenir dans la municipalité qu'après le sinistre, en même temps que les évacués. Le plan d'urgence n'identifie pas de substituts.
- Des problèmes de télécommunications se posent dès le départ : la municipalité n'a pas de téléphones cellulaires, et les responsables pas de téléavertisseurs.
- La municipalité ne peut rejoindre la Stone Consol en ce qui concerne le barrage et la digue. Le numéro officiel de la compagnie dirige les interlocuteurs vers une boîte vocale. S'il y a un système d'appels d'urgence, la municipalité ne le connaît pas. Il faudra plus de deux heures pour rejoindre un représentant de la compagnie.
- Il est impossible de réunir l'équipe municipale d'intervention d'urgence pour partager les tâches et organiser la coordination de l'intervention. Le maire prend l'initiative de diriger les opérations.

#### 1.3 Points à clarifier et recommandations

- Identifier plusieurs personnes (des substituts) aux différents postes de responsabilité lors de situations d'urgence. Dans le plan de mesures d'urgence, les autorités municipales doivent désigner une équipe en déterminant les fonctions de chacun.

- Conclure une entente entre la municipalité et la Coopérative d'exploitation forestière pour l'utilisation de leur système de télécommunication.
- Instaurer des mécanismes de communication avec la Stone Consol pour pouvoir échanger de l'information lors des situations d'urgence.
- Installer une sirène pour donner l'alerte à la population.

### II- INTERVENTION

#### 2.1 Points forts

- La décision d'évacuer a été prise rapidement et au moment opportun.
- L'évacuation a été relativement bien faite grâce à la rapidité et à la débrouillardise de l'équipe d'intervention municipale, composée de volontaires.
- Le système de télécommunications et les véhicules de la Coopérative d'exploitation forestière ont été d'une très grande utilité pour coordonner les opérations d'évacuation qui devaient se dérouler dans plusieurs lieux différents (Ferland, Boilleau, terrains de camping, etc.).
- La collaboration entre les partenaires et leur efficacité a permis à l'évacuation de se dérouler dans le calme. La présence de la Sûreté du Québec a permis d'assurer la sécurité dans la municipalité, de contrôler les allées et venues et d'éviter les problèmes de pillage et de vandalisme.
- Le fait d'utiliser le porte à porte pour prévenir les gens de la décision d'évacuer a eu un effet calmant.
- La secrétaire-trésorière prend l'initiative d'ouvrir un bureau municipal à l'hôtel de ville de La Baie pour les évacués de Ferland-et-Boilleau, puis le transporte à la base militaire de Bagotville. Une fois sur place, elle forme un comité pour venir en aide aux sinistrés, comité qui se donne pour mandat de veiller au bien-être des évacués jusqu'à la réintégration. Grâce à son leadership et au dévouement de son équipe de bénévoles, les sinistrés de Ferland-et-Boilleau peuvent avoir plus facilement accès aux services qui sont dispensés sur place.

#### 2.2 Points faibles

- Le plan d'urgence municipal est inapplicable à cause de l'ampleur du sinistre. Le plan prévoit un centre d'hébergement dans la municipalité dans le cas d'une évacuation partielle de la population. Aucune mesure ne tient compte de la possibilité d'une évacuation totale de la population et de son hébergement à l'extérieur de la municipalité. On a dû improviser au fur et à mesure.

- Il y a eu confusion au niveau des rôles et des responsabilités. Des militaires en vacances ont voulu prendre le contrôle des opérations et ont dû être remis à leur place. On ne savait pas trop qui était responsable de donner les ordres sur le terrain. Le personnel de la municipalité n'a pas toujours été utilisé au maximum. Il y a eu des erreurs d'aiguillage, entre autres pour établir les priorités d'évacuation. Certains citoyens en état d'ébriété ont troublé l'ordre public.
- Le maire a trop centralisé la prise de décision et n'a pas donné assez d'information.
- La loi ne permet pas de forcer les gens à évacuer. Il y a des gens qui n'ont pas voulu partir malgré l'ordre d'évacuation.
- Il n'y a pas eu d'inscription des évacués au point de rassemblement, ce qui a rendu difficile la confection d'une liste d'évacués. Une fois sur la base militaire, on ne savait plus comment rejoindre les évacués qui avaient choisi de se réfugier chez des parents ou des amis. La liste dressée par la Croix-Rouge était incomplète.
- Faute d'un système d'identification ou de laisser-passer, certains intervenants municipaux ont été empêchés par la SQ de revenir à l'intérieur de la zone évacuée.
- Pendant l'évacuation, certains actes à la limite de la légalité ont été accomplis : réquisition de certains bâtiments sans autorisation (couvent et restaurant), abattage de chiens jugés agressifs, entrée par effraction dans les maisons des évacués pour vider les congélateurs et les réfrigérateurs, incendie de maisons inondées considérées comme dangereuses.
- La municipalité n'était pas équipée pour prendre soin des animaux de compagnie laissés par les sinistrés. La visite de la SPCA a été jugée peu utile par la municipalité et interprétée comme une opération de propagande à cause de la présence des médias.
- On n'a pas tenu de journal des opérations.

### 2.3 Points à clarifier et recommandations

- Révision en profondeur du plan municipal de mesures d'urgence : clarification et détermination des tâches et des responsabilités des dirigeants et des directeurs de service, désignation de substituts aux postes de responsabilité, formation d'un comité d'aide aux sinistrés avant l'évacuation.
- Assistance accrue de la DGSP (Sécurité publique) pour la mise à jour du plan d'urgence.
- Précision des pouvoirs du maire en cas de sinistre.

- Renforcement des pouvoirs des municipalités pour l'évacuation.
- Une plus grande implication du conseil municipal dans les mesures d'urgence.
- Une plus grande ouverture aux ressources du milieu et à leurs qualifications.
- Nécessité d'un agent de communication pour l'information de la population et les relations avec les médias.
- Conclusion d'une entente entre la municipalité et la Coopérative d'exploitation forestière pour l'utilisation de leur système de télécommunication.
- Acquisition d'équipement de sauvetage pour les glissements de terrain.
- Plus grande sensibilisation de responsables à l'aspect humain de la gestion des sinistres : relève, support psychologique, délégation de responsabilités.

## III- RÉTABLISSEMENT

### 3.1 Points forts

- Tous les citoyens ont été réintégrés aux dates prévues.
- La réintégration s'est passée dans le calme.
- Au moment de la réintégration, les services publics étaient assurés (rétablissement du lien routier, électricité, eau potable).
- La municipalité s'est assurée de garder le contrôle sur la reconstruction, par exemple, dans le dossier de la reconstruction immédiate d'une route permanente.
- Pour occuper les gens et les empêcher de penser à leurs maux, la municipalité a utilisé le plus de main d'oeuvre locale possible pour les travaux de reconstruction.

### 3.2 Points faibles

- La réintégration des citoyens par secteurs, à des moments différents, a été une erreur. Nous aurions dû réintégrer les citoyens les plus sinistrés d'abord.
- Il était difficile d'obtenir des informations du ministère des Transports au sujet de la reconstruction de la route.

- Le problème majeur est de débloquer les indemnisations pour les sinistrés. Les gens sont agressifs, ont les nerfs à fleur de peau. Nous avons dû demander l'aide du CLSC.

### 3.3 Points à clarifier et recommandations

- Une meilleure coordination entre le ministère des Transports, Hydro-Québec et les responsables municipaux pour les travaux de reconstruction.
- Un meilleur contrôle des équipements utilisés pendant le sinistre.

## IV- BILAN DES RELATIONS DE LA MUNICIPALITÉ AVEC LES AUTRES INTERVENANTS

### 4.1 Points forts

- Qualité de la relation entre la SQ et la municipalité et la qualité de son intervention.
- Très bonne collaboration de la Sécurité publique, à la base militaire et dans la municipalité, autant sur le plan conseil que de l'assistance technique (prêt d'un téléphone satellite).
- Très bonne collaboration de la part du personnel de la base militaire de Bagotville, autant pour l'évacuation que pour l'hébergement.
- Le CLSC a assuré l'accueil des réfugiés à la Base militaire de Bagotville. Il a réquisitionné tout son personnel et même fait appel à l'aide du CLSC du Nôroit.
- Les services du CLSC se sont révélés essentiels, en particulier ceux des travailleurs sociaux. Ils ont organisé deux séances de verbalisation pour l'équipe d'aide aux sinistrés et ont vu au soutien psychologique individuel et à celui des familles sinistrées.

### 4.2 Points faibles

- L'utilisation d'agents de la SQ provenant de l'extérieur de la région et la rotation trop rapide des équipes de travail ont compliqué les opérations pendant le sinistre à cause de leur méconnaissance du territoire.
- Le CLSC ne voulait pas assumer à même son budget le coût des médicaments pour les sinistrés hébergés sur la base militaire. Il a été difficile de déterminer qui devait payer.

- Il y a eu problème pour l'hébergement des personnes à mobilité réduite à l'hôpital de La Baie.
- La venue de la SPCA à Ferland-et-Boilleau n'a pas aidé la municipalité à résoudre le problème des petits animaux de compagnie. Elle a été perçue comme une opération de propagande.
- Les médias ont annoncé beaucoup de rumeurs (Ferland-et-Boilleau rayée de la carte) sans jamais publier de rétractations. Ils recherchaient des coupables. Le maire leur a interdit l'accès à la zone évacuée.

### 4.3 Recommandations

- Affecter prioritairement des effectifs régionaux de la SQ pour la surveillance du territoire.
- Prévoir un plan de relation avec les médias.

**ANNEXE 3.3**

**VILLE DE JONQUIÈRE**

**PRÉSENTÉ PAR :  
RENÉ PERREault  
RAPPORTEUR**



---

---

## DEBRIEFING DE LA VILLE DE JONQUIÈRE

ENDROIT : Hôtel de ville de Jonquière

DATE : 9 octobre 1996 / 9h00

### ÉTAIENT PRÉSENTS :

#### *Ville de Jonquière*

Jean-Marc Gagnon, directeur général et coordonnateur des mesures d'urgence  
Jeannot Allard, directeur des communications  
Benoît Bouliane, directeur du personnel et directeur du service d'aide aux sinistrés  
Pierre Brassard, greffier et directeur de l'administration  
Daniel Gaudreault, directeur des services techniques  
Yves Gaudreault, directeur adjoint, service de police  
Normand Laplante, directeur du service de protection contre l'incendie  
Roger Lavoie, coordonnateur des opérations et directeur des travaux publics  
Gérard Leroux, coordonnateur adjoint  
Camille Morin, responsable des télécommunications

#### *Comité d'évaluation*

Aubert Ouellet, membre du comité  
Jacques Duréré, conseiller en sécurité civile, DGSP, Jonquière  
René Perreault, rapporteur

---

---

## I - BILAN DE L'ORGANISATION PAR PHASES ET PAR ACTIVITÉS

### 1- ALERTE / MOBILISATION

#### 1.1 Points forts

- Le déclenchement de l'alerte a été progressif de même que la mobilisation.
- Au moment de déclencher l'alerte, plusieurs services étaient mobilisés et au travail : Travaux publics, police, communications et direction générale. La mobilisation des autres services a été rapide.
- La connaissance du plan de mesures d'urgence a été un atout. Les rôles étaient bien définis. Leur concordance avec les rôles joués en temps normal a été un facteur d'efficacité. Plusieurs services municipaux tels que la police, la protection contre l'incendie et les travaux publics ont des systèmes de garde et de rappel du personnel.
- Le personnel était bien formé et a répondu adéquatement.
- La coordination entre les services s'est bien déroulée.
- La mise en place des téléphones et du matériel a été rapide au centre de coordination. Les services ont répondu rapidement à nos demandes d'équipement.
- Les systèmes de télécommunication ont bien fonctionné malgré leur désuétude.

#### 1.2 Points faibles

- Il n'y avait pas de responsable de l'alerte.
- L'alerte n'a pas été transmise à tous les membres du centre d'opération d'urgence. Certains étaient en vacances. D'autres sont revenus de leur propre initiative. Les bris de lignes téléphoniques ont compliqué la situation. Ce n'est que le dimanche que tout le monde était là.
- Les élus ont été alertés tardivement. Le maire étant absent, c'est le pro-maire qui a été alerté.

- Il n'y a pas eu de déclaration formelle de situation d'urgence. « Il est difficile d'admettre ou de décider qu'on est en situation d'urgence. » (le directeur général de Jonquière)
- Le rappel du personnel s'est fait par étape et n'a pu être complété. Plusieurs employés étaient difficiles à rejoindre. Ceux-ci étant syndiqués, il a fallu respecter un ordre de rappel.
- Il y a eu des problèmes de communications entre les services.
- L'alerte et la mobilisation ont été difficile à déclencher à cause du type de sinistre et de ses conséquences sur les infrastructures de communication. Il en aurait été autrement pour une fuite de gaz. Sur 17 risques identifiés au plan d'urgence municipal, nous avons classé le danger d'inondation au 16e rang. De même, nous n'avons pas assez pris en considération l'existence de digues et de barrages en amont. Par exemple, nous méconnaissons l'existence de la digue du « Creek outlet » sur le ruisseau Dêchesne.

### 1.3 Points à clarifier et recommandations

- Désigner un responsable du déclenchement de l'alerte. S'assurer qu'il connaisse les rôles des autres responsables de service en situation d'urgence.
- Prévoir une disposition dans les contrats de travail demandant aux employés de se rapporter d'eux-mêmes à leurs autorités lors d'un sinistre.
- Intensifier la formation sur le plan des mesures d'urgence et se discipliner à le mettre régulièrement à jour.
- Désigner un responsable de l'organisation du centre de coordination d'urgence.
- Prévoir l'installation rapide des équipements de télécommunication et des autres équipements électroniques (TV, vidéo, câble, radio, etc.) et informatiques au centre de coordination.
- Évaluer l'efficacité de nos équipements de communication et s'il y a lieu, remplacer ce qui est désuet ou acquérir de nouveaux équipements plus performants.
- Développer des habitudes de communication entre les premiers intervenants d'urgence (voirie, police, incendie, etc.).

## 2- INTERVENTION

### 2.1 Points forts

- Chaque responsable au centre de coordination connaissait bien son rôle.
- Le maire ou le maire suppléant ont été présents au centre de coordination dès le début et ont bien joué son rôle politique.
- Le personnel a su garder son calme. Il a fait montre d'un bel esprit d'équipe, de motivation et de compétence. Les syndicats ont bien collaboré.
- Les responsables au centre de coordination étaient conscients de l'importance des communications. La présence du responsable au centre a permis une meilleure information aux médias.
- Lors des évacuations, chacun des services responsables (police, incendie, services aux sinistrés) avait bien compris son rôle et a pu intervenir rapidement. Les directives et les attentes étaient claires.
- La sécurité dans les zones évacuées a été bien assurée grâce à la collaboration des corps de police et des équipes de bénévoles. Il n'y a pas eu de pillage ni de vandalisme.
- L'hébergement des sinistrés a pu être assuré grâce à l'initiative des responsables qui ont su trouver rapidement des centres substituts. La collaboration des bénévoles a été d'une grande utilité.
- Le matériel de télécommunication était disponible et en bon état.
- La connaissance du territoire a été un atout majeur, pour les décideurs comme pour les équipes d'intervention sur le terrain.
- Les relations avec les autres intervenants sur le terrain ont été faciles. La qualité du matériel cartographique a grandement facilité les travaux qui devaient être entrepris, même par les intervenants externes.

### 2.2 Points faibles

- La décision d'évaluer n'a jamais été prise formellement par le maire.
- Il aurait fallu plus de briefings de coordination pour avoir une même idée de la situation et connaître le travail des autres services. Le manque de priorisation des interventions par le comité de coordination a engendré des conflits entre les équipes d'intervention sur le terrain.

- Le centre de coordination n'a pas tenu systématiquement de journal des opérations.
- Il a été difficile de bien organiser la réintégration en raison du manque de temps entre la décision de réintégrer et la réintégration elle-même.
- On n'avait pas prévu d'équipes de relève au centre de coordination. Dans les services, il a été difficile d'établir des horaires de travail. « Les gens ne voulaient pas se reposer ».
- Il n'y avait pas assez de personnel disponible pour les services courants.
- Il n'y avait pas de système d'identification des travailleurs d'urgence. Cela a sensiblement compliqué les déplacements sur le terrain, entre autres, à l'intérieur des périmètres de sécurité.
- Il aurait fallu mieux contrôler l'accès au centre de coordination.
- L'aménagement des locaux pour le centre de coordination n'était pas adéquat et les lignes téléphoniques, insuffisantes. Il aurait fallu disposer de notre système informatique de référence spatiale, de nos plans directeurs, etc.).
- Nous n'avions pas assez de véhicules identifiés pour circuler à l'intérieur des périmètres de sécurité.
- Nos réseaux de télécommunications n'étaient pas protégés contre les scanners des médias. Nos décisions étaient souvent annoncées avant même d'être communiquées à notre organisation.
- Les centres d'accueil et d'hébergement ont été insuffisants parce que la rivière avait coupé la ville en deux (secteur Arvida et secteur Jonquière). La Polyvalente d'Arvida se trouvait même en zone évacuée. Les centres ont subi des pannes d'électricité et n'étaient pas équipés de génératrices.
- Les centres d'accueil et d'hébergement n'avaient pas le formulaire d'inscription des sinistrés. L'absence d'une liste de sinistrés fiable a causé des problèmes pour l'administration du programme d'aide aux sinistrés.
- Il était difficile d'obtenir l'information dont nous avons besoin auprès des organismes gouvernementaux, de l'ORSC, et d'en contrôler la validité.
- Les communications avec les conseillers municipaux ont été négligées. De même, les communications avec les employés et avec leurs familles ont été insuffisantes. Certains d'entre eux étaient eux-mêmes sinistrés.
- La circulation de l'information n'a pas été facile entre les services.
- L'information n'était pas toujours communiquée au personnel chargé de renseigner la population au téléphone.

- Nous n'avions pas prévu de lignes d'information pour les sinistrés, ni de séances d'information dans les centres d'accueil et d'hébergement.

### 2.3 Points à clarifier et recommandations

- Il faudrait clarifier le rôle du représentant de la DGSP au centre municipal de coordination.
- Il faudrait également préciser qui a le pouvoir d'ordonner une évaluation et, ensuite, la réintégration.
- Augmenter la fréquence de nos réunions de coordination.
- Une meilleure identification des priorités par le centre de coordination.
- Il faudrait clarifier la stratégie de communication avec les médias en dehors du centre de coordination.
- Organiser des exercices conjoints avec les autres groupes intervenant.
- Mieux aménager et équiper le centre de coordination et les centres d'accueil.
- Analyser en profondeur nos besoins en équipement (télécommunication, véhicules d'urgence, etc.) et se doter d'un plan d'acquisition.
- Il faudrait prévoir un système d'identification pour les personnes autorisées à traverser les périmètres de sécurité.
- Se doter des mécanismes et des outils nécessaires pour l'inscription des évacués de manière à constituer une liste fiable.
- Prévoir une meilleure répartition des véhicules identifiés.
- Assurer une meilleure information des sinistrés dans les centres d'hébergement, entre autres par réunions d'information.
- Assurer une meilleure communication interne avec les employés et avec leurs familles.
- Prévoir des activités de reconnaissance pour nos employés après un sinistre.

### 3- DÉMOBILISATION / RÉTABLISSEMENT

#### 3.1 Points forts

- La démobilisation a été progressive. La ville a officiellement démobilisé le 27 juillet.
- Les travaux essentiels de rétablissement des infrastructures sont réalisés, en voie de l'être ou planifiés.
- Nous avons formalisé l'approbation des décisions.
- Les communications étaient bonnes entre les services. L'esprit de collaboration était très fort, conséquence de l'opération d'urgence.
- La collaboration avec les groupes externes intervenant est excellente.

#### 3.2 Points faibles

- Le choix du local pour l'aide aux sinistrés n'était pas approprié.
- La ville a négligé de remercier les bénévoles.
- Les mécanismes d'information aux sinistrés ont cessé avec la démobilisation. Les communications ont été négligées.
- Certains groupes externes intervenant avaient une attitude moins collaboratrice.
- Il a été difficile pour les employés affectés à l'urgence de réintégrer leurs fonctions courantes.
- Il existe une zone grise entre les définitions de travaux d'urgence et de travaux de reconstruction qui est source de beaucoup de confusion.
- Globalement, la démobilisation s'est effectuée trop rapidement au niveau des organismes gouvernementaux. Nous considérons toujours en situation d'urgence car certains travaux doivent être réalisés avant l'hier.

#### 3.3 Points à clarifier et recommandations

- La définition du rétablissement est confuse. Quelle est l'échéance de cette période ? Fait-elle partie de la situation d'urgence ? Il faudrait clarifier les pouvoirs légaux des parties, les mandats et les rôles.

## II. BILAN DE L'ORGANISATION AVEC D'AUTRES GROUPES INTERVENANTS

### 1- ALERTE / MOBILISATION

#### 1.1 Points forts

- L'alerte avec les autres intervenants s'est bien déroulée.
- Le ministère de l'Environnement nous a transmis des avis adéquats au niveau des centrales, des barrages et des débits des cours d'eau.
- Nous avons reçu un avis de mobilisation de la DGSP.
- La connaissance que nous avons de nos fournisseurs et l'habitude de traiter avec eux nous a permis de les mobiliser malgré la fin de semaine et les vacances.

#### 1.2 Points faibles

- Le ministère de l'Environnement ne pouvait nous indiquer l'impact des hausses des niveaux des cours d'eau.
- Il était impossible de communiquer avec le centre de coordination de l'ORSC à Jonquière. Nous avons dû téléphoner à Québec. Au besoin, nous avons envoyé des messagers au centre de Jonquière.
- Nous avons eu des problèmes avec la Régie régionale et les établissements de santé, en particulier avec l'hôpital de Jonquière, parce que la direction ne voulait pas s'impliquer. Il a fallu l'intervention d'un médecin de l'unité d'urgence pour que l'hôpital se mobilise.

#### Appréciation globale de votre relation avec l'intervenant

Ministère de l'environnement	7
DGSP	7
RRSSS	4
Fournisseurs	6

### 1.3 Points à clarifier et recommandations

- S'abonner aux services de Météo copie d'Environnement-Canada.
- La RRSSS devrait faire connaître les mesures d'urgence dans son réseau et avoir une personne ressource désignée dans ce dossier.

## 2- INTERVENTION

### 2.1 Points forts

- Le ministère de l'Environnement nous a transmis des avis fréquents sur l'évolution de la situation. Nous avons eu d'excellentes communications sur la gestion des barrages et les relations ont été bonnes au cours de l'intervention.
- La DGSP a été présente au centre municipal et a assuré la coordination interministérielle. Elle a autorisé les travaux d'urgence et prodigué des conseils sur l'évacuation. Elle a également fourni du support pour l'organisation des services aux sinistrés.
- La Sûreté du Québec a délégué un agent de liaison auprès de la police municipale et a répondu aux demandes avec célérité, entre autres en fournissant un hélicoptère et en assurant la surveillance d'Arvida.
- Le ministère des Transports a fourni une aide technique précieuse, en particulier pour les ponts. Ses représentants pouvaient prendre des décisions et ont entretenu de bonnes relations avec nous.
- Les entreprises de services publics se sont acquittés de leur mandat. Hydro-Québec a fourni un bon support à la recherche de solutions. Elle s'est impliquée dans les interventions d'urgence et a fourni une bonne contribution dans la recherche de matériaux.
- La commission scolaire et les établissements scolaires qui ont servi de centre d'accueil et d'hébergement se sont assurés de la collaboration de leur personnel et de la disponibilité des équipements : téléphone, bureau, cafétéria, etc. Le CEGEP de Jonquière, entre autres, a été d'une collaboration exemplaire pour les télécommunications.
- L'hôtel Holiday Inn a accepté qu'une partie de ses installations serve de centre d'hébergement et a fourni de l'équipement pour son fonctionnement.
- Le CLSC et l'hôpital de Jonquière ont offert une bonne collaboration et mis à la disposition des sinistrés du personnel qualifié.

- Les relations avec les industries ont été bonnes. Les communications avec Alcan ont été excellentes. La compagnie s'est impliquée dans les activités de travaux publics. Abitibi Price nous a transmis de l'information sur la gestion des barrages. Les services de sécurité des deux compagnies ont collaboré avec nous au cours de l'évacuation et pour la surveillance des niveaux d'eau (prêt d'un hélicoptère par Abitibi Price).
- Les organismes d'assistance humanitaire (Ambulance Saint-Jean, Croix-Rouge, Société Saint-Vincent-de-Paul, maison de quartier) ont offert une grande collaboration pour l'organisation des services aux sinistrés.
- Les relations avec les médias ont été bonnes. Nous avons vite appris à collaborer ensemble.
- RAQUI a été très utile, en particulier lors des pannes de courant. Le réseau a beaucoup aidé les centres d'accueil et d'hébergement et le centre hospitalier.
- Les fournisseurs en général ont été disponibles et ont mis toutes leurs ressources à notre disposition.

### 2.2 Points faibles

- Le ministère de l'Environnement semblait hésitant à nous donner l'heure juste par rapport aux événements. Même en situation d'urgence, il insistait sur l'application des normes environnementales. Le bureau régional avait peu de pouvoirs de décisions.
- On ne pouvait rejoindre l'ORSC parce que les lignes téléphoniques étaient engorgées. Le conseiller en sécurité civile est arrivé tardivement au centre de coordination. La relation avec l'ORSC a été ambiguë. Nous avons contrôlé l'information même en provenance du centre régional de coordination. Il a été difficile d'obtenir des fiches d'inscription pour les sinistrés dans les centres d'accueil et d'hébergement. Nous avons reçu les formulaires du programme d'assistance aux sinistrés en retard par rapport à la date qui avait été annoncée et nous avons peu d'information pour l'administrer. Notre équipe de communication n'a pas eu de contact avec celle de l'ORSC.
- Le ministère des Transports a affecté trop d'équipes différentes sur les mêmes dossiers, ce qui en a compliqué le suivi.
- Hydro-Québec a été peu utile pour nous renseigner sur les impacts potentiels des bris de barrages. Bell Canada manquait de personnel sur le terrain pour effectuer les réparations. Gaz métropolitain était surtout préoccupé par ses propres installations.
- Certains établissements scolaires qui ont servi de centres d'accueil et d'hébergement n'avaient pas assez de lignes téléphoniques ou ont tardé à mettre leurs équipements à notre disposition.

- La RRSSS n'a pas joué son rôle de coordination. Il y a eu des problèmes de partage des tâches entre le CLSC et l'hôpital de Jonquière. La direction de la santé publique ne nous a pas appuyés sur la question de l'eau potable.
- Abitibi Price, semblait hésitant à nous faire part de ses problèmes.
- La Croix-Rouge est intervenue de façon autoritaire dans les centres d'accueil sans référer à la municipalité. L'ouverture de ses bureaux d'aide manquait de planification. La Société Saint-Vincent-de-Paul n'était pas préparée pour faire face à de tels événements.
- Certains médias ne contrôlaient pas l'information avant de la diffuser. Nous n'avions pas de salle de presse vraiment organisée, et pas suffisamment de lignes téléphoniques.
- Certains fournisseurs ont tenté d'exploiter la situation à leur avantage.

## Appréciation globale de votre relation avec l'intervenant

Ministère de l'Environnement	6
DGSP (ORSC)	6
Sûreté du Québec	6
Ministère des Transports	6
Hydro-Québec	6
Bell Canada	
Gaz Métropolitain	2
Polyvalente de Jonquière	5
Polyvalente d'Arvida	6
École Saint-Jean-Baptiste	6
CEGEP de Jonquière	6
Holiday Inn	6
RRSSS Saguenay-Lac-Saint-Jean	4
CLSC	7
Hôpital de Jonquière	5
Alcan	6
Sécurité Alcan	6
Abitibi Price	5
Sécurité Abitibi Price	6
Ambulance Saint-Jean	5
Société Saint-Vincent-de-Paul	5
Croix Rouge	6
Maison de quartier	5
RAQUI (VE 2)	6
Médias	6
Ministère de l'Environnement	6
Fournisseurs	5

### 2.3 Points à clarifier et recommandations

- Il faudrait clarifier le rôle de l'ORSC. Le rôle du conseiller en sécurité auprès des municipalités a également besoin de clarification. Il faudrait également que toutes les municipalités soient informées des changements aux programmes d'assistance financière ou des directives, et qu'elles disposent du matériel nécessaire pour les appliquer.
- Une meilleure coordination entre les services municipaux et les entreprises de services publics.
- S'entendre avec les établissements scolaires sur les services à offrir lorsqu'elles servent le centre d'hébergement et les doter des équipements dont elles ne disposent pas. Faire du CEGEP de Jonquière notre principal centre d'accueil.
- Clarifier le rôle de la RRSSS et ceux des établissements.
- Visite des installations d'Alcan et d'Abitibi Price et exercices conjoints.
- Clarification des rôles et des responsabilités des organismes d'aide humanitaire. Meilleure organisation à la Société Saint-Vincent-de-Paul.
- Prévoir des clauses d'urgence dans nos ententes annuelles avec les fournisseurs. Négocier des taux de rémunération à l'avance.

## 3- DÉMOBILISATION / RÉTABLISSEMENT

### 3.1 Points forts

- Les décisions ont été rapides de la part de tous les intervenants, tant gouvernementaux que privés, qui ont également fourni des conseils et du support.

### 3.2 Points faibles

- La démobilisation des organismes gouvernementaux s'est effectuée trop rapidement.
- Il y aurait lieu d'améliorer la coordination entre le DGSP et le ministère de l'Environnement.
- Le service donné par un ministère dépend souvent de la personne qui le représente.

- L'information sur le décret instituant le programme d'aide financière à la reconstruction nous est parvenue au compte-goutte.
- Bell Canada n'est pas intervenue plus rapidement qu'en temps normal.

### Appréciation globale de votre relation avec le groupe intervenant

Ministère de l'Environnement	7
DGSP	6
Ministère des Affaires municipales	6
Villes voisines	5
Hydro-Québec	7
Bell Canada	4
Abitibi Price	6
Médias	6

### 3.3 Points à clarifier et recommandations

- Le ministère de l'Environnement pourrait assouplir l'application des normes environnementales, vue l'urgence d'effectuer certains travaux avant l'hiver.
- L'ORSC ne devrait pas démobiliser trop tôt après la fin du sinistre.

**ANNEXE 3.3**

**APPENDICE 1**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**



## A- CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

NOM DE L'ORGANISATION : CENTRE DES OPÉRATIONS D'URGENCE - JONQUIÈRE

DATE	HEURE	ÉVÉNEMENT
20 juillet 1996	10 h 00	<b>MOBILISATION</b> Avis à la direction générale de la Sécurité publique concernant la hausse rapide du Lac Kénogami - danger d'inondation.
	10 h 15	Patrouille du territoire et évaluation de la situation.
	11 h 15	Ouverture du COU - présence sur les lieux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• du coordonnateur,</li> <li>• du coordonnateur adjoint,</li> <li>• du directeur des opérations,</li> <li>• du directeur de l'information,</li> <li>• de l'assistant-directeur à la protection publique</li> </ul>
	11 h 30	Présence du maire suppléant au COU.
	13 h 00	Présence du directeur des télécommunications et du directeur du Service des incendies.
	14 h 00	Présence du directeur du Service d'aide aux sinistrés.
21 juillet 1996	6 h 00	Présence du directeur des Services techniques.
	10 h 00	Présence du directeur de l'approvisionnement.

		INTERVENTION
20 juillet 1996	11 h 20	Chemin St-Jean-Baptiste inondé à la hauteur du ruisseau Desgagné.
	11 h 30	Chemin St-Jean-Baptiste inondé à la hauteur du ruisseau des Chasseurs.
		Route 170 inondée à l'intersection du boulevard Harvey.
	13 h 20	Évacuation préventive de la rue St-Damase et du secteur Pibrac et camping de Cépâl vers le Centre Price.
	13 h 30	Fermeture du pont sur la rue Du Pont. Fermeture du boulevard Saguenay à St-Jean-Eudes. Fermeture du boulevard Melton à la hauteur du viaduc.
	14 h 30	Fermeture du chemin Deschênes.
	16 h 15	Évacuation de Pibrac et de la rue Damase.
	16 h 30	Ouverture des centres d'accueil
	16 h 35	Usine Lapointe - menace d'inondation.
	16 h 58	Fermeture du pont Pibrac.
	17 h 12	Évacuation de la rue St-Jean-Baptiste, du boulevard Harvey au boulevard du Royaume - rive ouest.
	18 h 00	Évacuation de la Villa Des Peupliers.
	18 h 05	Évacuation de l'usine Cascades.
	18 h 20	Évacuation de Place du Moulin.
20 h 36	Panne d'électricité dans le secteur St-Laurent - lignes électriques sur la Rivière aux Sables emportées.	
23 h 41	Panne d'électricité dans le secteur chemin St-André et St-Georges.	

21 juillet 1996	0 h 15	HLM - Place du Moulin - affaissement
	0 h 48	Centrale hydroélectrique inondée.
	1 h 20	Évacuation de la Villa Jonquière.
	1 h 40	Évacuation de la rue Duvernay.
	3 h 15	Évacuation de St-Jean-Eudes à la hauteur du boulevard Saguenay - ruisseau Lahoud.
	3 h 33	Fermeture de la rue Drake - lac de boue.
	4 h 55	Pont Chute à Caron emporté.
	5 h 10	Pont du boulevard Harvey fermé.
	5 h 15	Avis de faire bouillir l'eau.
	6 h 28	Rue Ste-Émilie - gaz - danger.
	10 h 00	Digue Creek-Outlet - menace de céder (MEF) - Évacuation préventive à prévoir.
	10 h 27	Évacuation de la Route 170 et des rues Mellon et Gamache à la hauteur du ruisseau Deschênes.
	10 h 30	Poste Saguenay menacé - coulée Gagnon.
	11 h 20	Évacuation des berges Est et Ouest de la rivière Aux Sables de Pibrac à Nelson.
		Fermeture de la Route 170 à la hauteur du ruisseau Deschênes.
	12 h 00	Ouverture d'un centre d'Accueil à la Polyvalente d'Arvida.
	13 h 00	Évacuation des quartiers St-Jacques et une partie de St-Philippe.
	Ouverture d'un centre d'Accueil au Centre des congrès.	
13 h 10	Alcan avisé de préparer l'évacuation des usines à court terme.	
13 h 15	Discussions avec M. Bruno Robert du MEF afin de bien établir la zone d'évacuation du secteur Arvida.	
14 h 00	Évacuation des quartiers St-Philippe, St-Mathias et St-Jean-Eudes.	
14 h 30	Présence policière préventive à Creek-Outlet.	
17 h 00	Boulevard du Saguenay emporté à la hauteur du ruisseau Deschênes. Aucun lien routier entre le secteur Jonquière et le secteur Arvida.	
17 h 15	Évacuation préventive du quartier St-Thérèse au complet.	
18 h 00	Ouverture d'un centre d'Accueil au CEGEP de Jonquière.	
18 h 15	Évacuation maintenue pour une partie du quartier St-Philippe, secteur du ruisseau Deschênes seulement.	

22 juillet 1996	12 h 32	Pont du Canadien national effondré.
	14 h 00	Mise en branle du programme de subventions 14 jours et plus.
	18 h 00	Fermeture du pont sur la rue du Vieux Pont.
	19 h 30	Réunion du Conseil.
23 juillet 1996	16 h 00	Réintégration secteur Arvida.
24 juillet 1996	1 h 30	Prise d'eau de l'usine de filtration du secteur Arvida emportée par un glissement de terrain.
	2 h 30	Alcan avisé - coupure de l'alimentation.
	6 h 00	Alcan - alimentation interrompue.
25 juillet 1996	11 h 00	Réintégration secteur Rivière aux Sables.
26 juillet 1996	20 h 00	Fermeture du COU. Les Services réintègrent leurs locaux le 29 juillet 1996.

**ANNEXE 3.3**

**APPENDICE 2**

**PARTENAIRES IDENTIFIÉS  
PAR L'ORGANISATION**

**PARTENAIRES IDENTIFIÉS PAR L'ORGANISATION**

Organismes	Alerte/mobilisation	Intervention	Démobilisation/ Rétablissement
Environnement-Québec	7	7	7
DGSP	7	5	7
Sûreté du Québec	1	4	1
Transports-Québec		6	
Affaires municipales	1	1	7
Villes voisines	1	3	4
Hydro-Québec	1	6	6
Bell Canada	5	5	5
Gaz Métropolitain		6	6
Polyvalente de Jonquière	6	7	1
Polyvalente d'Arvida	6	7	7
École Saint-Jean-Baptiste	6	7	7
CEGEP de Jonquière	6	7	1
Holiday Inn	6	7	1
RRSSS Saguenay-Lac-Saint-Jean		4	1
CLSC	7	7	6
Hôpital de Jonquière	6	6	5
Direction de la santé publique		4	
Alcan	1	6	6
Sécurité Alcan	1	6	3
Price	6	5	6

Organismes	Alerte/mobilisation	Intervention	Démobilisation/ Rétablissement
Sécurité Price	1	6	3
Ambulance Saint-Jean	6	6	4
Société Saint-Vincent-de-Paul	6	6	5
Croix Rouge			7
Maison de quartier		6	6
RAQUI (VE 2)	6	7	1
Médias	1	5	4
Entreprises de génie conseil		5	7
Laboratoires	6	7	7
Groupe Pagex	1	5	4
Cellulaire Chic	1	6	4
Communication Télésignal	1	6	1
Glenayre Communication	1	6	1
Bell Mobilité cellulaire	1	5	4
Transporteurs en vrac		6	6
Entrepreneurs		6	6

**ANNEXE 3.4**

**VILLE DE LA BAIE**

**PRÉSENTÉ PAR:  
RODRIGUE POTVIN  
RAPPORTEUR**

## RAPPORT D'ANALYSE PAR PHASES ET ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### Rôles et mandats

##### 1.1 Point fort

- La mobilisation immédiate de nombreux employés municipaux.

##### 1.2 Point faible

- La période de vacances a fait en sorte que plusieurs responsables étaient absents. Cela nécessita une adaptation rapide du plan d'urgence.

#### Organisation du travail

##### 1.2 Point faible

- Les employés municipaux ne savaient pas à qui se rapporter initialement lors de leurs arrivées à l'édifice des travaux publics.

##### 1.3 Solution proposée

- Élaborer un programme de formation et d'information, portant sur le contenu du plan d'urgence, à l'intention de tous les employés municipaux.

#### Équipements et aménagements physiques

##### 1.2 Points faibles

- Le Bureau régional de la sécurité civile n'a pu être rejoint avant le 20 juillet vers 10:30.
- La non-disponibilité du réseau de téléphones cellulaires dans le secteur du Bas-Saguenay.

## DEBRIEFING DE LA VILLE DE LA BAIE

**ENDROIT :** Édifice municipal de La Baie

**DATE:** 10 octobre 1996

#### **PRÉSENTS:**

##### **Ville de La Baie**

Marc Potvin, coordonnateur et directeur général  
 Michel Bouchard, Information  
 Michel Delisle, coordonnateur secteur Grande-Baie  
 Richard Joly, Travaux publics  
 Daniel Poitras, Travaux publics  
 Robin Simard, Services aux sinistrés  
 Denis St-Onge, Sécurité publique  
 Dominic Tremblay, Coordonnateur adjoint  
 Christine Tremblay, Administration/trésorière  
 Carol Villeneuve, Approvisionnement

##### **Comité d'évaluation**

Pierre Cazalis, membre du comité  
 Thierry Pauchant, membre du comité  
 Jacques Dupéré, D.G.S.P  
 René Perreault, observateur  
 Rodrigue Potvin, rapporteur

### 1.3 Solution proposée

- Rendre accessible le service téléphonique cellulaire sur le territoire du Bas-Saguenay afin de permettre les communications lors de l'interruption du service téléphonique de Bell Québec.

## II- INTERVENTION

### Rôles et mandats

#### 2.1 Points forts

- Les services de surveillance du territoire par les militaires de la Base de Bagotville et leur rapidité d'intervention.
- La rapidité d'intervention des représentants du ministère des Transports pour rétablir les liens routiers entre les différents secteurs de la municipalité et entre la municipalité et celle de Ferland et Boilleau.
- La présence des conseillers de la DGSP.
- La présence des opérateurs de radio-amateurs.

#### 2.2 Points faibles

- La municipalité est mal informée des rôles et responsabilités des Forces armées canadiennes.
- Le remplacement des militaires des Forces armées canadiennes qui assuraient la surveillance du territoire sous la direction du directeur du service de protection publique, fut effectué par des agents de la Sûreté du Québec. Cette décision, qui fut imposée par les autorités supérieures de la Sûreté, provoqua une multitude de difficultés opérationnelles.
- Les agents de la Sûreté du Québec n'étaient pas familiers avec le fonctionnement et les concepts d'opération de la sécurité civile du Québec.
- L'approche de certains conseillers de la DGSP a créé, initialement, des difficultés d'opération.
- Le manque d'implication de la part du ministère de l'Agriculture, vu la présence d'agriculteurs sur le territoire touché.
- Le manque d'implication de la SPCA pour secourir les animaux du secteur Grande-Baie.

### 2.3 Solution proposée

- Le ministère de l'Agriculture devrait s'impliquer activement lors de sinistres affectant des agriculteurs.

### Organisation du travail

#### 2.2 Points faibles

- Aucun substitut n'avait été identifié pour le responsable des communications.
- Les agents de la Sûreté du Québec étaient sous le commandement de leur responsable, à leur poste de commandement. Cette façon de procéder entraîna de multiples difficultés opérationnelles dans l'exécution de leurs tâches.
- Des difficultés de coordination sont survenues entre les intervenants du CLSC, les représentants de la Société de la Croix-Rouge et les responsables de certains champs d'intervention.
- Les intervenants du CLSC, lors de leur arrivée, ont voulu imposer leurs méthodes de fonctionnement à la municipalité.

### 2.3 Solution proposée

- Tous les partenaires devraient faire preuve de plus de souplesse pour s'adapter aux méthodes d'opération de la municipalité.

### Équipements et aménagements physiques

#### 2.2 Points faibles

- Le centre de coordination désigné ne fut pas utilisé, compte tenu de sa localisation, de l'ampleur de la catastrophe et de l'existence d'un système de communications à l'édifice des travaux publics.
- Le manque de matériel de secours de la Société de la Croix-Rouge.
- Les autorités municipales ont dû établir des infirmeries aux centres d'hébergement sans posséder toutes les informations nécessaires à leur mise en place.
- La surcharge des réseaux de téléphones cellulaires.

### 2.3 Solution proposée

- Faire améliorer les réseaux de téléphones cellulaires afin de pallier les troubles et surcharge du réseau de Bell Québec.

### Communications et relations personnelles

#### 2.1 Points forts

- L'émission de nombreux communiqués de presse.
- L'utilisation quotidienne de la télévision communautaire.
- Le support de l'ensemble des médias.

#### 2.2 Points faibles

- Les médias font des héros des personnes qui ont refusé d'évacuer.
- L'information concernant les zones inondables du secteur de la rivière Ha! Ha! fut communiquée aux autorités municipales par des représentants de la Stone-Consol seulement le samedi 20 juillet vers 10:30.
- La firme Stone-Consol n'avait jamais fourni d'informations concernant son plan des mesures d'urgence ni son étude de vulnérabilité à la municipalité.
- Les activités de communication interne furent effectuées le quatrième jour après le début du sinistre.

## III- DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### Rôles et mandats

#### 3.2 Points faibles

- Hydro Québec, qui a donné des services hors pair dans les premiers jours de l'urgence, s'est démobilisé très rapidement. Des délais ont été rencontrés pour le rétablissement des services dans certains secteurs de la municipalité. Il semble que des pressions syndicales étaient à la source de ces délais vu l'utilisation des ressources de l'extérieur de la région.
- Les difficultés à obtenir les services des hélicoptères des Forces armées canadiennes dès le mercredi 24 juillet.

- Les nombreuses demandes des ministères pour obtenir des informations reliées aux personnes évacuées et sinistrées et/ou aux dommages matériels tant privés que publics.
- La lourdeur administrative de tous les ministères dès que les premiers jours de l'urgence furent passés. Cette lourdeur entraîna des délais importants pour résoudre des problèmes reliés à toutes les activités de rétablissement alors que certains sinistrés étaient toujours évacués.
- La désorganisation initiale de la Société Saint-Vincent-de-Paul.

### 3.3 Solution proposée

- Confier à la Société St-Vincent-de-Paul, d'une façon formelle, la responsabilité de recueillir et de distribuer les biens matériels aux sinistrés.

### Organisation du travail

#### 3.2 Points faibles

- Les demandes tardives de la Société de la Croix-Rouge pour obtenir des listes exactes des sinistrés et personnes initialement évacuées dans le but de confectionner les listes d'éligibilité aux différentes phases du programme "Don de la Solidarité".
- La municipalité n'a pas été consultée pour élaborer les critères d'éligibilité aux différentes phases du programme d'aide aux sinistrés. Des lacunes importantes ont permis la distribution de bons à des familles qui n'étaient pas dans le besoin.
- La désorganisation de la Société de la Croix-Rouge lors de la tenue des phases du programme "Don de la Solidarité".
- Les délais rencontrés pour le rétablissement du service téléphonique de Bell dans les secteurs affectés.

#### 3.3 Solution proposée

- Élaborer les programmes d'aide aux sinistrés en collaboration avec les municipalités et les impliquer dans les mécanismes de contrôle afin de réduire les possibilités de dons non justifiés à des sinistrés.



## **Autres éléments**

### **3.1 Point fort**

- Plusieurs partenaires (ministère des Transports, employés d'Alcan, pompiers de Stone-Consol) ont collaboré activement avec les autorités municipales lors des différentes phases du sinistre.

### **3.2 Points faibles**

- La méconnaissance, de certains employés municipaux, cadres et syndiqués, du plan des mesures d'urgence.
- Le refus d'un grand nombre de citoyens d'évacuer après en avoir reçu l'ordre. Dans le secteur Grande-Baie, 462 personnes sont demeurées dans leurs résidences. Cette situation obligea les autorités municipales à retourner sur les lieux et à leur fournir des services spéciaux tel que: sécurité, alimentation, médicaments, etc.
- Les responsables des champs d'intervention n'avaient pas suffisamment de connaissance de leurs pouvoirs en cas de sinistres tel que: pouvoirs d'évacuation, réquisition d'équipements, des conséquences légales des gestes posés, etc.
- Les cartes des zones inondables étaient connues des autorités de la MRC. Ces informations n'ont jamais été communiquées à la municipalité avant le sinistre. De plus, il semble que ces cartes ont été modifiées.

### **3.3 Solution proposée**

- Modifier éventuellement la loi pour obliger les citoyens en danger à obtempérer aux consignes d'évacuation.

## **ANNEXE 3.5**

**MUNICIPALITÉ DE  
L'ANSE SAINT-JEAN**

PRÉSENTÉ PAR :  
**RODRIGUE POTVIN**  
RAPPORTEUR

---

## DEBRIEFING DE LA MUNICIPALITÉ DE L'ANSE SAINT-JEAN

ENDROIT : Édifice municipal de l'Anse Saint-Jean

DATE: 25 septembre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS:

#### *Anse Saint-Jean*

Laurent-Yves Simard, maire  
Claudette Côté, conseillère, coordonnatrice hébergement, surveillance du pont de service  
Rémi Gagné, conseiller, responsable secteur rue du Coin  
Laurence Gaudreault, conseillère, coordonnatrice adjointe secteur rue du Coin  
Rita B. Gaudreault, conseillère, coordonnatrice ravitaillement et nourriture  
Lolita Boudreault, secrétaire trésorière, coordonnatrice adjointe  
Sophie Claude, médecin, CLSC du Fjord  
Denis Rivest, Sûreté du Québec  
Josée Roy Gagnon, responsable des interventions, CLSC du Fjord

#### *Comité d'évaluation*

Aubert Ouellet, membre du comité  
Jacques Dupéré, D.G.S.P  
Rodrigue Potvin, rapporteur

---

## ANALYSE PAR PHASES ET ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### Rôles et mandats

##### 1.1 Point fort

- La présence des membres du conseil municipal pour alerter les principaux intervenants.

#### Organisation du travail

##### 1.1 Point fort

- La disponibilité d'un grand nombre de véhicules tout terrain (VTT) pour mobiliser les intervenants.

##### 1.2 Points faibles

- La difficulté à rejoindre les personnes ressources au CLSC.
- Certains responsables ne savaient pas qui rejoindre lors de l'alerte.

##### 1.3 Solutions proposées

- Mettre en place un système de communication et de garde pour les intervenants du CLSC.
- Élaborer une procédure de mobilisation et en informer tous les responsables de champs d'intervention.

#### Communications et relations personnelles

##### 1.1 Point fort

- La disponibilité du matériel de communication de la Sûreté du Québec.

### 1.2 Points faibles

- L'absence de répertoire téléphonique pour identifier les personnes à contacter.
- Les appels d'urgence (au numéro 1-800-461-2131 de la Sûreté du Québec) ne peuvent pas être transférés directement au détachement concerné de la Sûreté. Les appelants ont dû rappeler le numéro local de la Sûreté au poste de Chicoutimi.
- L'isolement des intervenants du CLSC dû au manque de moyens de communication entre le centre de services, les intervenants des municipalités voisines et le CLSC du Fjord à La Baie.
- La méconnaissance des personnes ressources à contacter et des numéros de téléphones d'urgence du CLSC.

### 1.3 Solutions proposées

- Doter la municipalité de moyens alternatifs de communication en cas de bris des moyens réguliers de communication de Bell
- Rendre accessible le service téléphonique cellulaire sur le territoire de la municipalité afin de permettre les communications lors de l'interruption du service téléphonique de Bell.
- Modifier le système de communication de la Sûreté du Québec pour permettre le transfert des appels téléphoniques, d'une façon accélérée, au poste régional de la Sûreté.
- Élaborer des outils de travail (organigramme, répertoire téléphonique, etc.) pour permettre aux intervenants de communiquer plus rapidement entre eux en cas de situations d'urgence.

## II- INTERVENTION

### Rôles et mandats

#### 2.1 Points forts

- La présence des membres du conseil municipal pour agir à titre de responsables de champs d'intervention.
- La connaissance par la population des services offerts par le CLSC vu l'existence d'un centre de services.

- L'écoute de la Régie régionale pour combler les besoins des intervenants du CLSC.
- La disponibilité d'un grand nombre de véhicules tout terrain (VTT).

### 2.2 Points faibles

- Certains organismes et intervenants n'ont pas répondu à l'appel suite à l'alerte des autorités municipales.
- La méconnaissance des tâches à accomplir en urgence par certains responsables.
- Le manque de connaissance du milieu par les intervenants du CLSC en provenance de l'extérieur de la région.
- La méconnaissance des services disponibles dispensés par la Croix-Rouge, les Forces armées canadiennes, etc.
- Le rôle du chef des pompiers n'est pas clair pour tous les intervenants et les citoyens.

### 2.3 Solution proposée

- Préciser les rôles et les responsabilités de tous les intervenants en situation de sinistres.

### Organisation du travail

#### 2.1 Points forts

- Le nombre adéquat de collaborateurs (médecins/intervenants) du CLSC pour dispenser les services en urgence.
- La disponibilité des agents de la Sûreté du Québec.
- La présence d'un agent de liaison de la Sûreté du Québec au centre de coordination de l'ORSC.

#### 2.2 Points faibles

- L'absence de procédure d'intervention lors d'isolement de certains secteurs de la municipalité.
- Le refus de plusieurs citoyens d'évacuer après en avoir reçu l'ordre.

- Les délais encourus pour mobiliser les agents de la Sûreté de l'extérieur de la région.
- La relève du personnel du CLSC aux 24 heures, occasionnant des problèmes reliés à l'aménagement physique du centre de services.
- L'absence du personnel de la Régie régionale pendant la fin de semaine et, par conséquent, le manque de support des intervenants locaux.
- La rotation trop fréquente des agents de la Sûreté du Québec pour assurer une continuité pour les résidents.

### 2.3 Solutions proposées

- Modifier la loi pour obliger les citoyens en danger à obtempérer aux consignes d'évacuation.
- Élaborer des plans d'intervention en cas de sinistres pour toutes les vulnérabilités identifiées.
- Rendre disponible un cadre du CLSC pour faire le lien entre le/les points de services et la municipalité.
- Réduire la fréquence de changement de personnel du CLSC, afin de faciliter les échanges avec la population et les responsables de la municipalité. Les intervenants devraient être en place pour une période minimale de 48 heures.

### Équipements et aménagements physiques

#### 2.1 Points forts

- La disponibilité des hélicoptères et du matériel de support pour les intervenants du CLSC.
- La disponibilité et l'utilisation d'un grand nombre de véhicules tout terrain (VTT).

#### 2.2 Points faibles

- Les difficultés d'accès aux édifices publics devant servir de centre d'hébergement.
- La non disponibilité d'articles d'hébergement (lits, couvertures, etc.) pour le personnel du CLSC. De plus, le ravitaillement en nourriture du personnel fut déficient.

- Le manque d'équipements de premiers secours (couvertures, chandelles, huile à lampe, etc.).

### 2.3 Solutions proposées

- Se doter de certains équipements de premiers secours et les rendre disponibles dans des secteurs prédéterminés.
- Rendre disponibles les clés pour accéder aux édifices publics en cas d'urgence.

### Communications et relations personnelles

#### 2.1 Points forts

- Les relations entre la municipalité et les intervenants du CLSC furent des plus efficaces et leurs services furent des plus appréciés.
- La concertation et la communication entre certains intervenants (CLSC, SQ) et le coordonnateur municipal.
- La présence rassurante des agents de la Sûreté du Québec pour les autorités municipales et la population.
- La bonne coopération entre les responsables municipaux et les propriétaires de véhicules tout terrain (VTT).
- La collaboration des représentants de la Sécurité civile.

#### 2.2 Points faibles

- L'isolement de la municipalité.
- L'isolement et le manque de moyens de communication entre les intervenants dans les différents secteurs de la municipalité.
- Le manque d'information de la part de la municipalité sur l'évolution de la situation.
- Le manque de communication entre les intervenants du CLSC et ceux des municipalités voisines.
- Le manque d'information aux citoyens sur l'évolution de la situation.
- Les difficultés à obtenir les services d'hélicoptères de la part de la Sûreté du Québec pour voyager vers la municipalité.

### 2.3 Solutions proposées

- Formuler les demandes de services de personnel directement aux officiers de la Sûreté du Québec pour en accélérer l'obtention.
- Les agents de la Sûreté du Québec devraient mieux informer le coordonnateur municipal de l'évolution de la situation, suite à leurs patrouilles à l'intérieur des limites de la municipalité.
- Les autorités fédérales devraient remettre en opération les installations du quai, afin qu'il puisse servir en urgence pour évacuer les personnes et alimenter la municipalité en biens d'urgence et en matériaux, pour le rétablissement des services suite à la destruction de la route régionale.

## III- DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### Rôles et mandats

#### 3.1 Point fort

- La disponibilité et le bénévolat de toute la population mais principalement des représentants de la St-Vincent-de-Paul.

#### 3.2 Point faible

- Les responsabilités et la coordination des activités de support à la population de la part de la St-Vincent-de-Paul sont ambiguës. Ceci fut mis en évidence spécialement lors de l'arrivée des camions remorques transportant des dons d'articles de l'extérieur de la municipalité.

#### 3.3 Solution proposée

- Définir les rôles et responsabilités entre les représentants de la municipalité et ceux de la St-Vincent-de-Paul afin de permettre une meilleure coordination des efforts.

### Organisation du travail

#### 3.1 Points forts

- La présence du personnel régulier au centre de service du CLSC.
- La présence et la disponibilité des élus et des employés municipaux.

- La démobilisation sur une période de deux semaines pour des agents de la Sûreté du Québec.

### 3.2 Points faibles

- Le manque d'information aux responsables de services municipaux sur les procédures à suivre. La démobilisation s'est effectuée instantanément dans la majorité des services.
- La démobilisation trop rapide des intervenants du CLSC alors que de nombreux besoins d'aides psychologiques persistaient.
- Le manque d'effectif pour dispenser toutes les demandes de services au centre de services du CLSC.
- Le surplus de travail pour les employés réguliers de la municipalité.
- La lenteur administrative à procéder au règlement des dossiers d'aide financière.
- Le ministère de l'Environnement et de la Faune est lent à réagir aux besoins de la municipalité en matière de connaissance des zones à risques.

### 3.3 Solutions proposées

- Être informé des règlements des dossiers d'aide financière dès qu'ils sont complétés.
- Décentraliser les services d'aide financière afin d'accélérer le règlement des dossiers.
- Le CLSC devrait fournir des ressources humaines en nombre suffisant pour dispenser les services à la population sinistrée pendant toute la période de rétablissement.
- Définir les modalités de démobilisation des intervenants du CLSC afin de maintenir en fonction les services à la population après le sinistre.

### Communications et relations personnelles

#### 3.2 Point faible

- Le manque d'information à la population sur les activités de rétablissement.

### 3.3 Solution proposée

- Mieux informer la population des activités de rétablissement.

### Autres éléments

#### 3.1 Points forts

- Les connaissances du maire en gestion des mesures d'urgence vu sa participation aux séances de formation de l'ENAP.
- La connaissance du milieu et des citoyens par les élus.
- La formation préalable en mesures d'urgence qu'ont reçue les intervenants du CLSC.
- La connaissance du milieu par les intervenants du CLSC vu l'existence dans le milieu d'un centre de services.
- L'implication spontanée des citoyens bénévoles et des touristes pour assister les sinistrés et collaborer aux opérations d'urgence.

#### 3.2 Points faibles

- Le manque de formation en mesures d'urgence des conseillères et conseillers municipaux.
- Le manque d'exercices de simulation.

#### 3.3 Solutions proposées

- Faire participer les conseillers/conseillères municipaux au programme de formation en matière de Sécurité civile au début de leurs mandats.
- Former les bénévoles en matière de mesures d'urgence.
- Les pompiers devraient être formés pour dispenser les premiers soins en cas d'urgence.

## ANNEXE 3.6

VILLE DE LATERRIÈRE

PRÉSENTÉ PAR :  
RODRIGUE POTVIN  
RAPPORTEUR

---

## DEBRIEFING DE LA VILLE DE LATERRIÈRE

ENDROIT : Édifice municipal de Laterrière

DADE : 24 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS:

#### *Ville de Laterrière*

Françoise Gauthier, mairesse  
Roger Gobeil, conseiller  
Manon Girard, trésorière  
Normand Girard, greffier  
Jacques Grenon, Service d'urbanisme  
Richard Houde, directeur adjoint service des incendies  
Vincent Houde, chef d'équipe  
Bruno Perron, directeur travaux publics

#### *Comité d'évaluation*

Pierre Cazalis, membre du comité  
Rodrigue Potvin, rapporteur

---

## ANALYSE PAR PHASES ET ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### Rôles et mandats

##### 1.1 Points forts

- Le système d'alerte et de mobilisation des pompiers a fonctionné adéquatement et rapidement.
- Les autorités municipales ont été alertées rapidement et se sont mobilisées instantanément.

##### 1.2 Points faibles

- Aucun avis d'alerte n'est parvenue de la DGSP ou d'autres sources.
- Aucune alerte météo n'est parvenue à la municipalité d'une façon officielle.

##### 1.3 Solution proposée

- Instaurer un système d'alerte-météo pour toutes les municipalités lorsque des alertes sont émises par Environnement Canada.

#### Organisation du travail

##### 1.2 Point faible

- Le plan des mesures d'urgence n'a pas été utilisé.

### II- INTERVENTION

#### Rôles et mandats

##### 2.2 Points faibles

- Les relations avec les conseillers en sécurité civile ont été mauvaises et leur support négligeable. Le rôle de soutien de la DGSP ne fut pas évident.
- Les représentants du ministère de l'Environnement et de la Faune ont été absents lors de l'événement et n'ont fourni aucun support ni information.

## Organisation du travail

### 2.1 Points forts

- Deux mille personnes ont été évacuées en 22 heures d'intervention.
- L'inscription des évacués s'est effectuée efficacement avec l'aide des bénévoles de la Croix-Rouge.
- Le protocole d'entente avec la Sûreté municipale de Chicoutimi a très bien fonctionné pour le support accordé lors de la première journée du sinistre.
- Des patrouilles en véhicules tout terrain (VTT) ont été organisées dès le 21 juillet pour surveiller les secteurs évacués vu l'absence des policiers.

### 2.2 Points faibles

- Les évacuations avaient débuté sans que l'on ait déclaré officiellement l'état d'urgence.
- Des résidents (environ 20) ont refusé d'évacuer et ultérieurement ont demandé des services.
- Le contrôle des personnes évacuées a été difficile une fois l'autorisation consentie de les héberger dans les hôtels.
- Les services de la Sûreté municipale de Chicoutimi ont été presque nuls après la première journée du sinistre. Ils ont été réinstaurés, par la suite, à notre demande.

### 2.3 Solutions proposées

- Ratifier un protocole avec la Croix-Rouge.
- Identifier un centre d'hébergement local.

## Équipements et aménagements physiques

### 2.2 Points faibles

- Les vêtements des pompiers sont inadéquats pour ce type d'opération.
- Les cotes inscrites sur les cartes des zones inondables étaient dépassées le samedi à 10:00.
- L'emplacement du centre de coordination était inadéquat.

### 2.3 Solution proposée

- Relocaliser et équiper le centre de coordination d'une manière fonctionnelle.

## Communications et relations personnelles

### 2.2 Point faible

- Aucun support et une mauvaise coopération des représentants du ministère des Transports.

## III- DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### Rôles et mandats

#### 3.2 Point faible

- Les rôles et mandats du Comité de reconstruction sont méconnus.

### Organisation du travail

#### 3.1 Points forts

- L'assistance des municipalités de Beauport et de Cap Rouge fut très bénéfique et grandement appréciée.
- La présence et l'expertise d'un représentant du MAM ont été appréciées et ont grandement facilité plusieurs activités de reconstruction.

#### 3.2 Points faibles

- Manque de personnel pour gérer la réintégration. Beaucoup d'évacués ont réintégré leur demeure sans suivre la procédure préétablie.
- Hydro-Québec permettait la réintégration sans que la procédure préétablie soit suivie.
- La réintégration dans les rangs est plus difficile à contrôler que dans un environnement urbain.
- L'annonce du Premier ministre concernant l'octroi de \$ 2,500 dollars aux familles évacuées d'au moins 14 jours a été faite trop rapidement. La municipalité n'a pas été consultée ni avisée afin de se préparer à gérer le programme.



- L'annonce du programme d'aide financière aux familles sinistrées a été faite sans que la municipalité n'ait été consultée.
- Une période d'incertitude sur les actions à poser fut rencontrée avant celle de démobilisation et rétablissement.
- Les dossiers de reconstruction et d'aide financière sont lents à être approuvés par les personnes concernées. Les citoyens sont en général mécontents.
- Sans autorisation le travail des évaluateurs a dû être recommencé dans certains cas, en raison de leur manque d'information ou de formation. De plus, ils déclaraient immédiatement eux-mêmes des résidences perte totale. Des résidents ont alors débuté des travaux de démolition ou de réfection.
- Trop de décrets ont été émis, peu d'informations étaient données aux officiers municipaux et beaucoup d'informations, parfois contradictoires, étaient formulées.
- Le comité de reconstruction semble se préoccuper uniquement des grandes municipalités, tant au niveau de l'information que de l'avancement des dossiers.
- Le ministère de l'Environnement et de la Faune est peu souple pour accélérer les activités de reconstruction.
- De petits entrepreneurs doivent supporter financièrement la reconstruction, en raison de la lenteur administrative du programme d'aide financière.

### 3.3 Solution proposée

- Établir une banque de ressources humaines et matérielles afin de mieux supporter les petites municipalités. Ce mandat pourrait être confié à l'UMQ.

### Communications et relations personnelles

#### 3.3 Solution proposée

- Améliorer et mieux structurer le volet communication avec les citoyens.

## Autres éléments

### 3.2 Points faibles

- La municipalité a la responsabilité de gérer la sécurité civile mais n'a pas les mêmes moyens que les villes de plus d'importance pour s'organiser.
- L'approche de la sécurité civile au Québec a été modifiée pour responsabiliser les municipalités. Par contre, le support professionnel de la DGSP ne s'est pas amélioré.

**ANNEXE 3.6**

**APPENDICE 1**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**

A- CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

NOM DE L'ORGANISATION : VILLE DE LATERRIÈRE

DATE	HEURE	ÉVÉNEMENT
20 juillet 1996	5 h 30	Alerte au Service des incendies pour le 7157, chemin St-Henri - Rivière du Moulin - par la Sûreté municipale de Chicoutimi.
	5 h 37	Arrivée sur les lieux - pompiers, police, travaux publics.
	5 h 50	Constatation d'un débordement important de la rivière du Moulin.
	6 h 00	Début de l'évacuation du chemin St-Henri - augmentation du niveau d'environ 1 1/2 p. / hre.
	7 h 00	Alerte des autorités municipales par le Service d'incendie.
	7 h 15	Début des opérations au poste de commandement - hôtel de ville - et alerte à l'aréna pour services aux sinistrés.
	8 h 25	Assistance du Service d'incendie de Chicoutimi - embarcation.
	8 h 50	Demande d'assistance au Service d'autobus.
	9 h 35	Évacuation rivière du Moulin, secteur Chemin St-Isidore.
	10 h 00	Début d'évacuations Portages - côté rives.
	12 h 00	Début des évacuations des deux Portages - côté opposé à la rive et riverains de la rivière Chicoutimi.
	début P.M.	Demande d'une pelle pour la digue Moncouche.
	15 h 35	Fin de l'évacuation de ces secteurs.
	17 h 00	Mise en place des barricades aux différents secteurs évacués.
	17h30/21h30	Fermeture à la circulation au Pont coin 170 et de l'Église.

21 juillet 1996	4 h25	Évacuation des résidents chemin St-Pierre rive nord.
	6 h 05	Appel du MEF pour nous faire évacuer les Portages car il y avait risque d'inondation.
	13 h 00	Rencontre des ministres Perreault et Brassard et d'autres personnes au sujet du décret généralement en vigueur.
	15 h 40	Mise en place de patrouilles dans les secteurs évacués.
	16 h 50	Ouverture du Pont - route 170.
	18 h 00	Essai de briser l'embâcle pont rivière Chicoutimi
	18 h 15	Annulation à 18 h 15.
22 juillet 1996	1 h 37	Baisse d'environ 12" du niveau de la rivière Chicoutimi.
	3 h 40	On constate une baisse d'environ 10' de la rivière du Moulin.
23 juillet 1996	16 h 57	Une équipe se rend en VTT rencontrer des gens du MEF au barrage.
24 juillet 1996	11 h 54	Début des opérations fermeture des pelles au barrage.
	P.M.	Début des procédures de réintégrations
25 juillet 1996	9 h 50	Ouverture du pont
	15 h 40	Ouverture du pont rivière Chicoutimi.
27 juillet 1996	fin soirée	Fin de la réintégration.

**ANNEXE 3.7**

**ORGANISATION DE SÉCURITÉ CIVILE  
DU QUÉBEC (OSCQ)**

**PRÉSENTÉ PAR :  
MICHEL BOUDREAU  
RAPPORTEUR**

---

## DEBRIEFING DE L'OSCCQ

ENDROIT : D.R.S.P., Québec

DATE : 9 octobre 1996

ÉTAIENT PRÉSENTS :

### OSCCQ

Lise Asselin, D.G.S.P.  
Jean-Pierre Bazinet, D.G.S.P.  
Robert Bergeron, M.E.F.  
Jean-Guy Blanchet, D.G.S.P.  
Gilles Bouchard, S.Q.  
Philippe Bussière, M.E.F.  
Charles Côté, M.S.P.  
Bernard Drolet, M.R.N.  
Marcelle Girard, M.R.C.I.  
Patrice Guyard, M.S.S.S.

Louise Jacob, M.S.P.  
Marc Lavallée, D.G.S.P.  
Claude Martel, M.S.S.S.  
Pierre Martel, DGSP  
Jean-Léon Morin, M.A.M.  
Richard Plamondon, M.T.Q.  
François Rény, D.G.C.Q.  
Jacques Tessier, M.A.P.A.Q.  
Guy Turcotte, M.C.E.  
Alain Vallière, M.T.Q.

### Comité d'évaluation

Pierre Cazalis, membre du comité  
Thierry Pauchant, membre du comité  
Michel Boudreau, rapporteur

---

## PHASES

### I- ALERTE

#### 1.1 Points forts

- Les intervenants du ministère des Transports du Québec (M.T.Q.) ont rapidement évalué la situation, validé l'information et alerté la D.G.S.P.
- Des experts en sol ont été alertés rapidement.
- Les moyens d'alerte prévus et les listes d'intervenants et d'experts ont été utiles et efficaces.
- La D.G.S.P. a ouvert son Centre de coordination d'urgence provincial (C.C.U.P.) dès minuit, le vendredi 19 juillet.
- La mécanique prévue pour l'alerte a très bien fonctionné.

#### 1.2 Points faibles

- Au début, il a été difficile d'évaluer l'ampleur du problème puisque durant la première nuit, il ne s'agissait que de ruissellements importants. Le sinistre a été progressif.
- Les données météo étaient trop incertaines pour simuler une évolution fiable de la situation.
- Il y a eu entre 6 et 12 heures de différence entre l'alerte au niveau de O.S.C.Q. et l'alerte de l'O.R.S.C.
- L'alerte a été plus longue à donner à cause du grand nombre de personnes en vacances.
- Dans certains cas on se demandait qui devait aviser qui.
- Certaines municipalités ont avisé la D.G.S.P. alors qu'elles avaient déjà évacué des résidents.
- L'acheminement de l'information entre les centres de coordination semblait déficient.
- Le personnel n'avait pas suffisamment de téléphones cellulaires pour être rejoint efficacement.

- Certains ont dû utiliser les téléphones dans les maisons privées ou les téléphones cellulaires des entrepreneurs.

### 1.3 Solutions et recommandations

- Il est important que le processus de mise en alerte soit précis, très bien connu de tous, et testé périodiquement.
- Il serait bon que les intervenants ayant un rôle important à jouer au niveau de l'alerte soient munis de cellulaire ou de téléavertisseur.
- Certains ministères suggèrent de munir des experts de téléavertisseurs et d'instaurer un système de garde.

## II- MOBILISATION

### 2.1 Points forts

- Les conférences téléphoniques se sont avérées très efficaces pour l'évaluation de la situation et la mobilisation du personnel.
- De façon générale, la mobilisation s'est faite rapidement au niveau de l'O.S.C.Q.
- Le nouveau système de télécommunication de la Sûreté du Québec (S.Q.) a été très efficace sauf pour un petit problème technique avec la ligne 1-800.

### 2.2 Points faibles

- À cause des télécommunications coupées à certains endroits, la S.Q. a dû se rendre sur les lieux, difficilement parfois, pour faire l'évaluation de la situation.
- Comme pour l'O.R.S.C., certains intervenants-clés de l'O.S.C.Q. ont été mobilisés pour l'accompagnement des personnalités politiques.
- Certains intervenants très importants dans le système étaient partis à l'extérieur et n'ont pas laissé les outils de travail à un substitut (télé-avertisseur, cahier de ressources, informations essentielles, etc.).
- Les coordonnateurs ministériels n'ont pas tous été convoqués aux conférences téléphoniques.

### 2.3 Solutions et recommandations

- On suggère de convoquer tous les coordonnateurs ministériels au premier appel conférence. Les coordonnateurs moins concernés par la situation pourraient se retirer ou offrir leur soutien à ceux qui seront plus impliqués dans l'intervention.
- Il est important que tous les coordonnateurs ministériels concernés soient réunis au centre de coordination d'urgence provincial.
- On devrait évaluer la possibilité d'impliquer les ministères qui ne font pas partie de l'O.S.C.Q., comme intervenants de soutien ou de relève.
- Il est recommandé de nommer une ou des personnes qui auraient comme tâche la gestion des personnalités politiques.

## III- INTERVENTION

### 3.1 Points forts

- Au niveau de l'O.S.C.Q., l'intervention a été relativement facile comparativement au niveau régional.
- Il y avait régulièrement des réunions de concertation et d'évaluation des coordonnateurs ministériels.
- Le ministère de la Santé et des Services sociaux (M.S.S.S.) laissait beaucoup de latitude à ses intervenants régionaux et cela a été apprécié.

### 3.2 Points faibles

- Il y a eu des problèmes d'intervention avec les centres hospitaliers.
- Il y a eu de la pression pour donner priorité à la reprise des opérations des grandes entreprises.
- Les Forces armées canadiennes sont intervenues sans que la O.S.C.Q. soit mise au courant ; cela a créé certains problèmes.
- Dans certains cas, il était difficile pour ceux qui prenaient la relève d'être pleinement efficaces parce qu'ils n'avaient aucune connaissance de la région.
- On n'avait pas le réflexe de communiquer ou de faire suivre l'information.

- Il n'y a pas eu de synthèse des communiqués émis par les médias ; cela aurait été très utile aux coordonnateurs pendant l'événement.
- Il y a eu des problèmes dans la gestion des experts.
- Le M.S.S.S. avait l'impression que ses ressources en attente n'étaient pas utilisées ou qu'elles étaient utilisées de façon tardive.
- On a souvent oublié de prévoir des ressources pour assurer la relève.
- Les liens entre les centres de coordination étaient difficiles pour l'intervention.
- Les agents de la faune ont été sous-utilisés. Ils auraient pu intervenir de façon beaucoup plus significative.

### 3.3 Solutions et recommandations

- Il est suggéré que les compagnies de services publics envoient un représentant dans le C.C.U.P. pour faciliter la coordination.
- Il est important que l'arrimage des plans des grandes industries soit fait avec les plans municipaux et gouvernementaux.
- Il est primordial que Communication-Québec entre en action et intervienne dès le début.
- L'expérience du Saguenay devrait servir à inciter les municipalités à se prendre en main et à suivre la formation en sécurité civile afin de les aider à mieux planifier.
- Il faudrait créer une fonction qui aurait comme but de recueillir l'information donnée par les médias et de la mettre à la disponibilité des décideurs.
- Considérer la possibilité pour les municipalités d'envoyer un représentant aux réunions de coordination de l'O.R.S.C.
- On suggère que la S.O.P.F.E.U. s'occupe de la gestion des hélicoptères afin de libérer l'O.S.C.Q.

## IV- DÉMOBILISATION - RÉTABLISSEMENT

### 4.1 Points forts

- Pour plusieurs ministères, la démobilisation s'est faite de façon claire et ordonnée.
- La démobilisation de l'O.S.C.Q. devait se faire au moment où le bureau de reconstruction entrait en opération pour le rétablissement.
- Selon l'O.S.C.Q., la transition entre sa démobilisation et celle de l'O.R.S.C a été bien gérée.
- Pour le M.T.Q., il y a dans certains cas plus de ressources mobilisées au rétablissement qu'en intervention.
- Pour le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (M.A.P.A.Q.), il s'agit d'une démobilisation partielle, au niveau provincial seulement, car au niveau régional on est encore en opération.
- Au niveau régional, les intervenants sont très présents à la phase de rétablissement.
- La démobilisation de la S.Q. a été faite progressivement en tenant compte du sentiment de sécurité ou d'insécurité de la population.
- Dans le processus de démobilisation, Communication-Québec a laissé des consignes spécifiques au bureau régional pour que l'information soit donnée à la population concernant la reconstruction et le rétablissement.
- Le ministère des Affaires municipales (M.A.M.) a allégé le processus d'appel d'offre afin de faciliter la reconstruction.
- Le ministère de l'Environnement et de la Faune (M.E.F.) et le M.T.Q. ont fait un bon travail au niveau de la redéfinition des zones inondables.

### 4.2 Points faibles

- Les municipalités estiment être encore en situation de sinistre et ont l'impression d'avoir été abandonnées à la phase de rétablissement.
- Il y a des problèmes de reconstruction à cause des décisions à prendre par les municipalités au niveau de la relocalisation. Dans certains cas, les décisions devraient être prises rapidement tandis que dans d'autres cas, on a avantage à prendre son temps.

- Il n'y a pas assez d'intervenants formés ou ayant des connaissances au niveau du rétablissement.
- Il y a eu de sérieux problèmes avec la gestion des offres d'aide de l'extérieur ; car la D.G.S.P. n'était pas au courant des besoins réels de la population et des municipalités.
- Le bureau de reconstruction n'a pas la même habilité que l'O.R.S.C. pour coordonner le rétablissement et l'O.R.S.C. a été dans l'obligation de remobiliser ses ressources pour certains aspects importants du rétablissement.
- Le décret d'assistance financière était plus avantageux au Saguenay qu'ailleurs, cela a des répercussions sur la population touchée par d'autres sinistres, dans d'autres régions.

#### 4.3 Solutions et recommandations

- Il serait bon que des équipes spécialisées dans la phase de rétablissement soient mises sur pied et formées.
- Il est important qu'à l'avenir un système de gestion des offres d'aide de l'extérieur soit mis sur pied.
- Il est important d'aviser la population que, dans la phase de démobilisation, l'O.S.C.Q. a un système de surveillance des rivières pour essayer de prévoir d'autres inondations dues à la déstabilisation des rivières.

## ACTIVITÉS

### I- RÔLES ET MANDATS

#### 1.1 Point fort

- De façon générale les rôles et mandats étaient bien connus au niveau de l'O.S.C.Q.

#### 1.2 Points faibles

- Les conseillers ont été amenés à jouer des rôles différents de leurs rôles habituels ; cela n'était pas toujours clair.
- Certaines municipalités ne connaissaient pas bien le rôle du conseiller en sécurité civile et les services que celui-ci pouvait leur rendre en matière de liaison avec les ministères.
- Les rôles et mandats des experts n'étaient pas clairs.

#### 1.3 Solutions et recommandations

- Il serait important de préciser les rôles et mandats des experts au sein des ministères.
- Les municipalités auraient avantage à suivre la formation en sécurité civile car cela leur permettrait de connaître les rôles et mandats de tous les intervenants en sécurité civile.

### II- ORGANISATION DU TRAVAIL ET AMÉNAGEMENT

#### 2.1 Point fort

- Il n'y a eu aucun problème d'organisation du travail au niveau de l'O.S.C.Q.



## 2.2 Point faible

- Aucun

## 2.3 Solution et recommandation

- Aucune

# III- ÉQUIPEMENTS ET AMÉNAGEMENTS PHYSIQUES

## 3.1 Point fort

- On a réalisé l'importance des centres de décision et la nécessité d'avoir des locaux bien aménagés et bien équipés. Aussi, un projet est déjà en cours à cet effet.

## 3.2 Points faibles

- L'aménagement du centre de coordination d'urgence provincial était absolument inadéquat.
- Les opérations dans le C.C.U.P. n'ont pas été faites de façon conventionnelle. Certains principes de base n'ont pas été appliqués et les moyens dont on disposait étaient plutôt rudimentaires ou même archaïques.

# IV- COMMUNICATIONS ET RELATIONS PERSONNELLES

## 4.1 Point fort

- Au niveau de l'O.S.C.Q. les relations entre les intervenants étaient excellentes.

## 4.2 Points faibles

- Il n'y avait pas assez de téléphones et de cellulaires à des endroits stratégiques.
- On a manqué de moyen de télécommunication pour échanger l'information entre les C.C.U. municipaux, le C.C.U. régional et le C.C.U. provincial.
- Communication-Québec a tardé à jouer son rôle de coordination.

## 4.3 Solutions et recommandations

- Le système de vidéo conférence est suggéré.
- Il faudrait voir si on peut mettre à profit des moyens d'information modernes comme internet ou autres.
- On suggère d'établir un courrier électronique entre les décideurs de tous les niveaux d'intervention.
- Communication-Québec devrait intervenir très tôt en matière de coordination de l'information.

**ANNEXE 3.7**

**APPENDICE 1**

**DEBRIEFING DU  
MINISTÈRE DES TRANSPORTS**

---

*De façon générale, nous n'annexons pas à ce rapport les débriefings internes des membres de l'OSCQ. Toutefois, le ministère des Transports du Québec nous a fait parvenir un débriefing détaillé qui, en raison de sa qualité, pourrait intéresser plusieurs autres ministères et intervenants. Nous l'insérons donc comme appendice à l'annexe 3.7*

**DÉBRIEFING**

**LORS DES PLUIES DILUVIENNES**

**DE JUILLET 1996 AU SAGUENAY**

**MINISTÈRE DES TRANSPORTS**

**OCTOBRE 1996**

**RÉDIGÉ PAR JEAN DUGRÉ**

## TABLE DES MATIÈRES

	Pages
OBJECTIFS	3
ALERTE	3
MOBILISATION	6
INTERVENTION	8
DÉMOBILISATION	13
RÉTABLISSEMENT	14
RAPPORTS AVEC LES AUTRES INTERVENANTS	17
LISTE DES PARTICIPANTS	21

### LA RENCONTRE MINISTÉRIELLE DE DÉBRIEFING A POUR OBJECTIF DE :

- Identifier les aspects ou mécanismes de l'intervention, internes ou externes, dont le fonctionnement a été satisfaisant.
- Identifier ceux dont le fonctionnement doit être amélioré.
- Identifier les solutions qui peuvent apporter ces améliorations.
- Susciter l'adhésion de tous à ces solutions.
- Les préparer à toute nouvelle intervention.

### INTRODUCTION

M. Jean-Pierre Tremblay explique aux participants que cette rencontre est nécessaire pour faire le point sur les événements passés, en cours et à venir suite aux pluies diluviennes de juillet 1996 au Saguenay. Cette rencontre permettra à tous de partager leur vécu, d'apprendre ce qui s'est passé dans chaque région, de recevoir les commentaires afin de mieux se préparer pour l'avenir et enfin de préparer le débriefing interministériel du 9 octobre 1996.

Monsieur Tremblay mentionne sa fierté pour les personnes du Ministère qui ont été disponibles et efficaces dans ces moments difficiles.

### PHASES DE L'INTERVENTION

#### ALERTE

«Ensemble des actions prises pour informer les autorités, les intervenants, de même que la population d'un danger réel ou appréhendé».

Le début des événements ayant déclenché l'alerte générale provient d'un téléphone entre deux directeurs généraux du ministère des Transports. Un problème d'érosion sur une route a eu pour effet d'envisager un détour de la circulation. Le directeur général de l'Est, en planifiant le détour, s'est informé de l'état de la situation aux directions territoriales de la Côte-Nord, du Saguenay—Lac-Saint-Jean—Est et de la Mauricie—Bois-Francs. On commençait à relever des problèmes de

dégagements de ponceaux à plusieurs endroits car des débris étaient transportés par des débits d'eau torrentiels. Le 19 au soir, l'ampleur du problème étant alors encore inconnue, le coordonnateur ministériel des mesures d'urgence du Ministère, M. Alain Vallières, décide de contacter la Sécurité civile pour les informer de la problématique généralisée même si elle semblait encore de faible ampleur.

C'est alors que la Sécurité civile a communiqué avec les responsables de barrages, avec les municipalités et avec d'autres ministères. Le 20 au matin, il y a eu la première conférence téléphonique de l'organisation de la sécurité civile et c'est alors qu'on a pris connaissance des rapports des différents ministères. C'est là qu'on a connu les problèmes aux barrages, aux routes, à l'évacuation des zec et les zones problématiques ont été évaluées rapidement. Chaque ministère a dit les problèmes qui les concernaient et des solutions ont été trouvées.

Les équipes du ministère des Transports ont été alertées dès le 19 au soir et, à partir de là, elles ont travaillé à sauver les infrastructures de transport et, lorsque le réseau se coupait par l'eau, le trafic était dirigé vers d'autres routes de façon à assurer la sécurité des voyageurs. Enfin, à l'étape de l'alerte, quelques-uns se sont interrogés sur leur rôle au début car chacun désire mettre la main à la pâte et il est quelques fois difficile de rester en dehors des opérations pour planifier et organiser les activités.

### POINTS FORTS

- Grande rapidité d'intervention des équipes du Ministère.
- Il a été possible de rejoindre des personnes-ressources dans chaque direction (mobilisation rapide des ressources).
- Le lien s'est établi rapidement avec la Sécurité civile (coordination ministérielle).
- La procédure d'appel a été enclenchée pour l'état des routes.
- La liste des noms et des coordonnées des personnes responsables a été de la plus grande utilité.

### POINTS FAIBLES

- Le personnel n'avait pas suffisamment de téléphones cellulaires pour être rejoints efficacement.

- Les centres de coordination régionaux de sécurité civile ont été avertis beaucoup plus tard des problèmes en cours (jusqu'à 12 heures plus tard).
- L'information globale ne permettait pas de connaître l'ampleur du problème pour être certain de bien diriger les experts partout où il y avait des besoins.
- L'acheminement de l'information du centre de coordination local au centre de coordination régional semblait déficient.
- Il y a eu certaines difficultés à rejoindre certaines personnes durant l'alerte.
- La Sûreté du Québec n'a pas été présente suffisamment à la phase Alerte.
- Le personnel manquait d'outils de communication; il fallait téléphoner dans les maisons privées ou utiliser les téléphones cellulaires des entrepreneurs.

### POINTS À CLARIFIER

- Au niveau de l'alerte, dès que la situation commande d'aviser la sécurité civile, doit-on aviser le centre de coordination régional via le coordonnateur régional?

### APPRÉCIATION GLOBALE

Très efficace (6).

### RECOMMANDATIONS

- Institutionnaliser les noms et les coordonnées d'une grande panoplie de gens, avec leur accord et transmettre la liste à plusieurs intervenants (même si ce sont des renseignements nominatifs).
- Les centres de coordination régionaux devraient traiter autant avec les ministères et organismes (Bell, Hydro), qu'avec les municipalités.
- Il faut être très rapide à l'alerte; une heure gagnée au début de l'intervention peut avoir énormément de conséquences.
- Lister les firmes privées, compétentes pour les sols, qui pourraient être appelées lors de mesures d'urgence.

- Avoir des mandats ouverts en permanence dans les champs d'expertise requis, en cas de sinistre.

## MOBILISATION

«Ensemble des actions prises pour rendre actives les ressources d'intervention».

Les ressources ont été mobilisées très rapidement mais pas nécessairement selon les prévisions du plan de mesures d'urgence. Les personnes au ministère des Transports sont habituées à réagir à des urgences de moindre ampleur et leur réaction est devenue en quelque sorte une seconde nature.

Des ressources du MTQ n'ont pas été mobilisées bien qu'elles auraient pu apporter une aide considérable. Le Ministère doit gérer sa programmation normale et les ressources techniques (ex. : soutien technique, services des Projets) sont déjà très occupées à préparer les projets. Ces projets ne peuvent pas souffrir de retard étant donné qu'ils sont inscrits dans un fonds et qu'on ne peut pas se permettre de reporter leur réalisation dans le temps. C'est la raison pour laquelle le MTQ a dû mandater des firmes privées pour réaliser le surplus de travail.

De plus, l'expertise devait dépendre en grande partie du ministère de l'Environnement et de la Faune. Les besoins des mesures d'urgence n'étaient pas situés dans les domaines d'expertise de nos services techniques et le MTQ ne devait pas se substituer au MEF.

Le système des communications à Transports Québec s'est mobilisé très rapidement. Les agents de communication connaissaient leur rôle. Le système d'information sur l'état des routes a été mis sur pied très rapidement.

Sur la Côte-Nord, le centre de coordination a eu un fonctionnement exemplaire, alors qu'au Saguenay, des améliorations de mobilisation devraient être planifiées.

L'alerte météo était connue et suivie, cependant, la situation réelle a été différente que celle mentionnée.

Lors de l'alerte, des équipes ont réparé les petits dégâts mais, lorsque la quantité de problèmes a augmenté, on a donné l'alerte générale et mobilisé toutes les ressources disponibles.

Il faut mentionner que la mobilisation des entrepreneurs a été excellente. Leur sens civil a été très intéressant, ils ont eu beaucoup d'ouverture d'esprit et leurs interventions ont été rapides.

Les agents d'information ont tout mis en oeuvre pour informer les usagers de la route et les médias locaux et provinciaux. L'état des routes a été mis sur pied et un numéro de téléphone a été rendu disponible pour les usagers de la route. L'information a sécurisé les gens.

## POINTS FORTS

- Les personnes se sont rapportées car elles se sentaient impliquées.
- Les experts ont été mobilisés très rapidement et se sont rendus sur les lieux pour soutenir les autorités régionales.
- Le centre de coordination de la Côte-Nord mérite des éloges.
- Il y a eu une mise en place généralisée du renseignement sur l'état des routes (communications 24 heures sur 24), et ce, très rapidement.

## POINTS FAIBLES

- Certains auraient aimé recevoir un support de la Direction des communications du MTQ au centre de coordination régional.
- La mobilisation de certains centres de coordination régionaux a été très faible.
- Il y a eu une faiblesse d'identification des intervenants au centre de coordination.
- Les rôles et les mandats des employés de la direction territoriale n'étaient pas clairs pour tous.
- Il y a eu des problèmes avec la coordination des hélicoptères.
- On a manqué de moyens de communication.
- La Sécurité publique a été très longue à demander des experts.

## POINTS À CLARIFIER

- Rôle et mandats des employés de la direction territoriale versus les employés des centres de services.

- Certains aimeraient clarifier les plans des mesures d'urgence après l'événement.

## APPRÉCIATION GLOBALE

Très efficace (6).

## RECOMMANDATIONS

- Préciser à l'avance les mandats des experts et déterminer à qui ils doivent se rapporter.
- Le ministère des Transports pourrait fournir à la Sécurité civile les plans municipaux à jour.
- Le coordonnateur du MTQ devrait avoir en permanence dans sa valise les plans municipaux pour les réseaux routiers.
- Réévaluer les procédures de mesures d'urgence en tenant compte des employés des services de la direction territoriale.
- La description détaillée de l'hélicoptère dédiée à une personne doit être connue (exemple : le numéro d'immatriculation).
- Il faudrait prévoir de rappeler les personnes en vacances dans le plan de mesures d'urgence.
- On devra mieux planifier l'intervention des experts.

## INTERVENTION

«Identification et organisation des ressources requises et des mesures à prendre lors d'un sinistre pour protéger les personnes, sauvegarder les biens et assurer un retour à la vie normale».

Les centres de coordination de la Sécurité civile étaient faibles sauf celui de la Côte-Nord qui était exemplaire. Il manquait de cartes pour situer les secteurs problématiques et les interventions. Il était très difficile d'avoir une image globale.

On a relaté un manque de leadership et de coordination dans certains centres de la Sécurité civile. Il y avait souvent trop de monde dans les bureaux.

Les municipalités auraient du être présentes aux centres de coordination. Les compagnies d'utilités publiques étaient absentes, ce qui devrait être corrigé.

Le coordonnateur local est seul. En effet, son substitut est le contremaître et ce dernier ne peut pas le remplacer. Il en va de même pour l'agent d'information qui n'a pas de substitut. Les employés aussi se sont dépensés durant de longues heures pendant plusieurs journées sans relâche.

Il a été aberrant de constater la diminution du service de la Sûreté du Québec à 16 heures à chaque jour. Les policiers devaient doubler leurs effectifs dans chaque auto-patrouille, ce qui entraînait une difficulté de contrôle de la circulation.

L'information à l'interne et du territoire vers la sécurité civile ne s'est pas donnée automatiquement. On a dû aller glaner l'information chez les équipes. Seul l'agent au centre de coordination avait une vue globale de la situation. Les équipes étaient limitées à leur secteur d'opération et ignoraient ce qui se passait ailleurs. Plusieurs problèmes de communication sont survenus lors de la mobilisation et de l'intervention. On a manqué de mécanismes pour rejoindre nos gens et les experts. On devra avoir plus de téléavertisseurs et de téléphones cellulaires disponibles à l'avenir.

Au ministère des Transports, la gestion des opérations d'urgence a été importante.

Il a été difficile, dans plusieurs cas, d'utiliser le personnel en provenance de d'autres régions. Certaines de ces personnes voulaient retourner chez eux à chaque soir ou ils voulaient imposer leur conditions. Dans quelques cas, les exigences étaient inacceptables car elles étaient supérieures aux conditions autorisées pour le personnel en place. Par ailleurs, d'autres ressources sont venues aider avec leur machinerie et leur aide a été précieuse. Il faudra trouver une façon d'assigner les ressources selon les règles de la place. Leur venue devrait être accompagnée d'un mandat. L'idéal a été de recevoir une équipe complète de l'extérieur. Celle-ci a pris une responsabilité et l'a assumée avec succès.

Il y aurait lieu d'inclure, dans le plan des mesures d'urgence, les règles administratives (limites d'action en cas de sinistre). Jusqu'où vont les pouvoirs en matière d'intervention sur le terrain?

L'utilisation du répertoire des loueurs de machinerie ne pose pas de problème. Mais, lorsqu'une machine avait terminé son travail, le propriétaire voulait remplacer son concurrent (bumper). Il en est de même pour les camionneurs artisans qui

veulent choisir le type de matériaux qu'ils transportent. De plus, ils empêchaient les camionneurs de l'extérieur de venir travailler.

L'ouvrage administratif pour compiler les coupons de transport, effectuer les paiements, entrer les données dans les systèmes informatiques, balancer les chiffres, etc. a été immense. La masse de travail a rendu la tâche difficile à accomplir. Il faudra prévoir des équipes administratives pour supporter les opérations lors de mesures d'urgence.

L'édifice gouvernemental de Jonquière a dû être fermé, ce qui a occasionné de nombreux problèmes. Ce type d'événements devra être prévu au plan des mesures d'urgence.

Les décisions en territoire (ex. : fermer un pont) ont été prises par le directeur territorial et c'est la façon que le Ministère doit conserver.

Les prêts de service pour les structures et les sols ont été excellents. Il y a eu un bon support de la part des experts; les recommandations ont été émises rapidement, ce qui a facilité la prise de décision.

Les communications devront être canalisées vers des points qui seront à préciser. Les centres de services recevaient plusieurs centaines de téléphones par jour et ceux-ci n'avaient pas toujours les bonnes données. Le conseiller en communication doit pouvoir informer les centres de services ou prendre les mesures pour informer lui-même la population.

#### POINTS FORTS

- Après la mise en place des centres de coordination, ceux-ci ont bien fonctionné et tous s'y référaient.
- Bonne information sur les structures et sur le transport des matières dangereuses.
- Disponibilité des ponts Bailey, si le besoin était exprimé (Défense nationale).
- Le personnel était collaborateur et motivé (vacances annulées ...)
- Nos experts ont beaucoup travaillé pour la Sécurité civile et leurs commentaires sont élogieux.
- Les conseils des experts sont venus très rapidement et tous ont apprécié les services rendus.

#### POINTS FAIBLES

- Les numéros de téléphones changeaient constamment, ce qui a rendu les communications plus difficiles.
- Le conseiller régional en mesures d'urgence n'a pas été utilisé.
- Un manque de relève est évident à tous les niveaux.
- Manque de ressources humaines et physiques, de télécommunications, de cartes de services, de secrétariat et d'ordinateurs au centre de coordination.
- Manque de concertation avec les municipalités.
- Clarifier le rôle du ministère des Affaires municipales durant l'opération.
- Manque de concertation avec les compagnies d'utilités publiques.
- Certains employés ont été sur-utilisés.
- Les experts ont été et sont encore sur-utilisés.
- Difficulté de remplir toute la paperasse (journal de bord, feuilles de temps, réquisition ...) en plus de devoir agir sur le terrain.
- Il faudra prévoir un soutien pour les agents de communication en région.
- La Direction des communications devra soutenir les agents en territoire.
- Le réseau de communications des unités mobiles du MTQ était trop occupé et est devenu inefficace.

#### POINTS À CLARIFIER

- Lien entre les centres de coordination régional et provincial.
- Le mandat des ressources provenant d'autres régions devrait être donné avant le déplacement de la ressource.
- Le respect des procédures administratives dans les mesures d'urgence.



## APPRÉCIATION GLOBALE

Très efficace (6).

## RECOMMANDATIONS

- Définir le rôle et les conditions pour le personnel prêté à d'autres unités administratives.
- Organiser l'information de telle sorte qu'elle parvienne de façon structurée aux agents de communication et aussi qu'une information générale soit transmise aux équipes opérationnelles.
- Le personnel prêté doit être traité de la même façon que le personnel en place.
- Adapter la convention collective des agents de la Sûreté du Québec lors des sinistres en partenariat avec le Syndicat.
- Revoir le plan des mesures d'urgence durant les travaux. Parfois certains ont l'impression qu'il y avait plusieurs personnes qui dirigeaient les opérations.
- Rapprocher les MRC, les municipalités et les ministères dans l'action.
- Une meilleure concertation avec les compagnies d'utilités publiques est essentielle.
- Les centres de coordination pourraient prendre exemple sur celui de Baie-Comeau.
- Faire participer les compagnies d'utilités publiques et les municipalités au centre de coordination.
- Revoir le mandat du conseiller régional en mesure d'urgence. Il pourrait agir à titre de support technique et formaliser l'information.
- Planifier des mesures permettant aux personnes d'accomplir un travail tout en évitant l'épuisement.
- La présence de la Défense nationale à la table de coordination est indispensable.
- Assurer une meilleure concertation avec les municipalités pour l'échange d'information concernant le réseau routier et les structures.

- Munir plus de personnel de téléavertisseurs et de téléphones cellulaires sur une base permanente.
- Maintenir l'expertise au MTQ pour supporter de tels événements. Par exemple, on doit conserver l'expertise pour réaliser des travaux en régie. Le MTQ a prouvé l'efficacité et l'utilité de son expertise en sols, en routes, en ponts, il a su éviter les solutions superflues.
- Revoir les règles pour la location de la machinerie et de camions de l'ANCAI pour les adapter aux mesures d'urgence.
- Prévoir, dans le plan des mesures d'urgence, les équipes administratives requises pour supporter le personnel opérationnel.
- Prévoir, dans le plan des mesures d'urgence, des moyens alternatifs lorsqu'on doit fermer un bureau administratif.
- En cas de doute sur l'ouverture d'une structure au trafic, on s'abstient. Des décisions peuvent tarder à venir des experts surtout lorsqu'ils sont incapables de procéder à une inspection d'un pilier parce que l'eau est trop haute et le courant trop violent.

## DÉMOBILISATION

«Ensemble des actions prises pour rendre inactives les ressources d'intervention requises lors d'un sinistre».

Au ministère des Transports, quelques ressources ont été démobilisées de la situation d'urgence mais ces mêmes ressources sont fortement impliquées dans la phase de rétablissement.

Comme toujours, les gens les plus sollicités ont démontré leur compétence et ils ont été victimes de leur succès car on les a sollicités encore plus. Les personnes ont donné leur maximum. Chacun se sentait indispensable et ils n'ont donc pas pris de vacances. Avec les journées accumulées, ils sont devenus un peu plus agressifs.

Il est difficile de faire baisser la tension chez les gens. Par exemple, au Centre de services de Chicoutimi, on a obligé les employés à prendre deux semaines de vacances après les urgences. Ces personnes avaient subi des périodes de travail de 12 heures pendant plusieurs semaines.

On a constaté un stress psychologique chez les maires, les personnes des services techniques des villes, des firmes privées et ces gens sont encore en situation d'urgence. Ces personnes ont besoin d'appui.

### POINTS FORTS

- Les ressources peuvent revenir à une vie plus normale.
- Tous sont heureux d'avoir participé pour améliorer la situation lors du sinistre.

### POINTS FAIBLES

- La relève était déficiente durant l'intervention et certaines personnes sont devenues épuisées et continuent encore à travailler même si le rythme a diminué.

### APPRÉCIATION GLOBALE

Efficace (4).

### RECOMMANDATIONS

- Assurer la relève des ressources lors de l'intervention.
- Obliger les personnes, qui ont subi une tension, à prendre des vacances.
- Les opérations, en cas de sinistre, sont extrêmement importantes. Les personnes qui réalisent ces opérations le sont encore plus. Nous devons trouver des façons pour qu'elles ne s'épuisent pas et qu'elles demeurent en santé physique et psychique durant et après le sinistre.

### RÉTABLISSEMENT

«Mise en place des mesures visant à assurer graduellement le retour à la vie normale».

La phase rétablissement mobilise encore les ressources énormément. Quelques 22 M\$ de travaux seront réalisés dans un très court échéancier.

Des travaux importants de planification et de préparation de plans et devis sont requis à cette phase.

Après les pluies diluviennes, le milieu a changé, les rivières sont devenues torrentielles et ne sont plus gérées par les barrages. Lors des prochaines crues, des problèmes sont à prévoir. Les berges des rivières sont fragiles et les embouchures des rivières ont subi une forte sédimentation. Des mécanismes de surveillance et d'intervention doivent être planifiés et organisés pour prévoir des interventions d'urgence sur les rivières, les sols, les routes, les ponts et la trame urbaine.

Le Ministère pourrait porter un jugement sur les interventions à faire sur les routes et les ponts car il est le spécialiste provincial dans le domaine. Il y aurait eu une forte demande si le Ministère avait offert une contre-expertise aux municipalités. On aurait globalement sauvé des millions de dollars. Les municipalités sont souvent dépourvues et sont à la remorque de firmes de consultants. Il serait plus facile pour le Ministère d'aider les municipalités avant qu'elles demandent les services d'un ingénieur-conseil. Quoiqu'il est toujours possible, en contre expertise, d'aller rencontrer la firme pour leur faire modifier les concepts.

Les firmes agissent dans certains domaines qu'une ou deux fois par année. Les experts du Ministère agissent à l'année dans leur secteur d'expertise et leurs concepts sont plus réalistes. En effet, la gestion des experts du Ministère est inconnue des firmes. On inspecte les sols, les routes, les structures et ceci permet de concevoir un ouvrage de façon optimale. La firme conseil par contre réalise un design maximal pour s'assurer de ne pas avoir de problèmes. Ces sur-design entraînent des coûts considérables.

Le MTQ a fourni les ressources pour inspecter les ponts après le coup d'eau et ce partage des responsabilités devrait être conservé.

Les projets de conception ont été donnés à des firmes de façon à ce que le Ministère puisse réaliser sa programmation régulière. Mais, les grandes compagnies et les municipalités aussi engagent ces firmes. Elles sont débordées et des lenteurs se font sentir et leurs ressources sont fatiguées. Les départs assistés au Ministère n'ont pas aidé celui-ci à concevoir des travaux hors de sa programmation.

La Sécurité civile doit surveiller les municipalités pour ne pas rétablir les anciennes habitudes de laisser construire dans les zones non sécuritaires.

Le MTQ doit retirer aussi des leçons des événements. Il faudra examiner les endroits où il y a eu des problèmes et voir s'il n'y a pas lieu d'examiner la situation

(ex. : protéger les fonds de fossés sableux, nettoyer les ponceaux, améliorer nos façons de faire...).

Enfin, le processus de réclamation au gouvernement fédéral demandera des efforts. Il faut rassembler les éléments requis pour se faire rembourser. Tout ce travail administratif fait partie du processus. Tous doivent s'impliquer pour fournir les documents. Cette facturation se fera probablement sur plusieurs années.

### POINTS FAIBLES

- Les délais très courts pour la mise à contrat des travaux peut entraîner des erreurs ou une augmentation des coûts des travaux.

Des décideurs de tous les ministères devraient être présents au «Bureau de reconstruction et de relance».

### POINTS FORTS

- L'expertise du MTQ lui permet de réaliser des travaux efficaces très rapidement.
- Les mesures d'allégement administratif ont été essentielles pour agir en situation d'urgence (rapidité pour donner des contrats, allégement pour l'environnement...).

### APPRÉCIATION GLOBALE

Très efficace (6).

### RECOMMANDATIONS

- Établir, conjointement avec la Sécurité civile et les villes, des mécanismes de surveillance et un plan d'intervention lors des prochaines crues.
- Voir à la possibilité d'offrir aux municipalités une expertise d'inspection et de conseil sur l'ampleur des travaux à effectuer après un sinistre. Ces balises aideraient aux municipalités à donner les contrats d'honoraires professionnels.

- Voir à la possibilité d'offrir aux municipalités un service de contre-expertise de façon à s'assurer que les concepts soient réalistes.
- Le ministère des Transports devra assurer le maintien et la relève de l'expertise dans son domaine des sols, des routes et des ponts.
- Les municipalités devront modifier leur zonage en fonction des événements.
- Le MTQ devrait rechercher les causes aux endroits où il y a eu des problèmes pour trouver des solutions pour améliorer la situation, s'il y a lieu.
- Associer des décideurs de tous les ministères au «Bureau de reconstruction et de relance».

### RAPPORTS AVEC LES AUTRES INTERVENANTS

#### MTQ et le Centre de coordination provincial de la Sécurité civile

Dès les premiers instants, à l'alerte, le centre a répondu efficacement et les principaux intervenants ont été alertés (municipalités, propriétaires de barrage). Durant l'opération, les relations ont été excellentes, les efforts complémentaires et l'information a bien circulé. Son rôle a été de donner les ressources, de prendre les décisions lorsque requis et d'appuyer les gens aux opérations.

#### MTQ et les centres de coordination régionaux

On note une action remarquable du Centre de la Côte-Nord. Ce centre était équipé, informé et jouait son rôle à merveille en collaboration avec les autres intervenants. Cependant, d'autres centres, comme celui de Charlevoix, du Saguenay et de la Mauricie n'ont pas aussi bien performé.

#### MTQ et le ministère du Tourisme

Deux campagnes d'information en parallèle ont eu lieu et elles étaient contradictoires. Le ministère du Tourisme n'aurait pas dû émettre de communiqués. Seule la Sécurité civile devait contrôler les communiqués. Le MTQ devait conserver le mandat du renseignement sur l'État des routes.

## MTQ et le ministère des Communications

Le ministère des Communications a été long à se mobiliser. Pour plusieurs, ce ministère n'aurait joué qu'un rôle d'observateur. Ce sont les autres intervenants qui ont dû agir (Sûreté du Québec, MTQ, Sécurité civile). Il devra y avoir un meilleur arrimage entre Communications-Québec et la Direction des communications de Transports Québec. Il faudra aussi formaliser les relations entre les conseillers régionaux en communication et la Direction des communications du MTQ. Il a semblé que la communication en mesures d'urgence était théorique. Les liens d'information entre les différents organismes n'étaient pas évidents. Le ministère des Communications aurait dû guider les intervenants sur le type d'informations et le rythme en fonction des niveaux d'urgence.

Le personnel de communication s'est mobilisé par lui-même. Chacun a préparé des communiqués et chacun a préparé un système d'urgence en communication. La gestion de communication est à revoir. Le rôle du conseiller en communication en territoire est très lourd. Il a une vision globale du secteur et il devrait être très près du coordonnateur régional et des coordonnateurs locaux pour les informer adéquatement.

Dans un état de crise, on ne change pas les habitudes des gens. Le ministère des Communications ne pouvait pas avec de nouveaux numéros de téléphone, informer adéquatement les gens sur l'état des routes. Quand il s'agit de routes, les gens se dirigent naturellement vers le MTQ et le système d'information avec lequel ils sont habitués.

Le ministère des Communications devra mettre sur pied une structure de communication rapide et efficace pour formaliser l'information et la livrer aux différents ministères et aux autorités. Cette information pourrait être accompagnée de visuel et présentée sous forme de tableau.

Les liens de communication ont manqué énormément. Il n'y avait pas suffisamment de lignes pour diriger les opérations, pour répondre à la population, pour les liens entre les ministères, pour informer les médias, etc.

## Sûreté du Québec

La Sûreté a joué un rôle très important. Il semble cependant qu'elle n'a pas été suffisamment présente à la phase «alerte». Par la suite, ils ont été partout et d'une aide essentielle. Il a été malheureux de constater la diminution du nombre d'autopatrouilles aux barrages après 16 heures. Il y aurait lieu de développer une relation de confiance avec la SQ pour mieux fonctionner.

## Bell Canada

Un système de mesures d'urgence doit être mis sur pied pour fournir un grand nombre de lignes téléphoniques aux bureaux de coordination local et régional. Ce système pourrait être mis sur pied avec le ministère des Communications et la Sécurité civile. Au Saguenay, il a fallu deux jours pour convaincre la compagnie de doubler les lignes. Sur la Côte-Nord, il y a eu rupture des câbles de téléphone. La compagnie Bell pourrait prévoir la télécommunications par satellite pour les mesures d'urgence.

## Compagnies privées fournisseurs de cellulaires

Ces compagnies ont loué des téléphones cellulaires non adéquats pour les événements (peu de performance des piles). On a dû changer de cellulaires, ce qui entraîne des modifications de numéros, d'où la tour de Babel dans les communications. Il serait souhaitable que ces compagnies conservent de façon continue un certain nombre de téléphones cellulaires très performants de façon à bien équiper les intervenants des mesures d'urgence. Ces compagnies devraient permettre un accès à ses locaux sept jours par semaine et 24 heures par jour.

## Radioamateur

La Sécurité civile a une entente avec les radioamateurs. Cependant, ils ne sont pas connus. Il faudrait établir la liste de ces ressources et la rendre disponible pour les utiliser efficacement.

## RECOMMANDATIONS

- Équiper et organiser les centres régionaux de la Sécurité civile de façon semblable au centre de la Côte-Nord.
- Revoir le rôle que doit tenir le ministère du Tourisme.
- Intégrer le processus de communication aux mesures d'urgence.
- Revoir le rôle de Communications-Québec et planifier ses interventions.
- Structurer les liens entre les agents de communication des ministères et des municipalités avec Communications-Québec.

- convenir officiellement sur l'organisme qui doit émettre tel ou tel type de communiqué et à quel niveau.
- La Sécurité civile devait donner les explications reliées à la gestion de la crise. Quelle était la procédure de communications avec le ministère des Communications?
- Éclaircir les rôles des intervenants en communication au central, en région, à chaque ministère, etc. Il faut déterminer qui doit prendre le leadership et informer les autres sur les façons de fonctionner (répartir les tâches, synthétiser l'information, recommuniquer cette information), se donner des niveaux d'intervention.
- Retravailler le rôle des directions des communications des ministères et celui du ministère des Communications.
- Revoir les objectifs de la communication en fonction de la sécurité, c'est-à-dire aider les gens et non pas seulement alimenter les médias.
- Le ministère des Communications devrait mettre sur pied un système de communication efficace pour formaliser l'information et la transmettre aux autorités.
- Voir à utiliser le réseau *Internet* pour transmettre l'information.
- Informer les intervenants sur les sortes de passes disponibles en cas de sinistre et leur utilité (passer à un barrage, entrer dans un centre de coordination).
- Organiser un système pour augmenter rapidement le nombre de lignes téléphoniques aux bureaux de coordination.
- Associer les compagnies de téléphonie cellulaire aux mesures d'urgence.
- Structurer l'aide que pourrait fournir les radioamateurs.

## LISTE DES PARTICIPANTS

Richard Rioux, animateur

Jean Dugré, adjoint au directeur général de l'Est

Alain Vallières, coordonnateur ministériel des mesures d'urgence

Jean-Pierre Tremblay, substitut au coordonnateur ministériel

Richard Plamondon, répondant ministériel

### Direction du Saguenay—Lac-Saint-Jean-Est

Jean-Pierre Maltais, substitut au coordonnateur local

Édith Tremblay, conseillère régionale en communication

Serge Harvey, coordonnateur local

### Direction de Québec

Henri Desmeules, coordonnateur régional

Gilles Sawyer, coordonnateur local

Patrice Foster, substitut au coordonnateur local

### Direction de la Côte-Nord

Daniel Fillion, coordonnateur régional

Doris Mercier, substitut au coordonnateur régional

### Direction Mauricie—Bois-Francs

Jean-François Saulnier, coordonnateur local

### Direction du laboratoire des chaussées

Pierre LaFontaine, directeur

Gilles Grondin, substitut au coordonnateur

Bernard Morin, substitut au coordonnateur

Denis Demers, substitut au coordonnateur

**Direction des structures**

Guy Richard, coordonnateur

Claude Leclerc, substitut au coordonnateur

Service du soutien technique et bureau de reconstruction et de relance

François Morneau, comité interministériel (érosion des berges)

**Direction des communications**

Jacques Pelletier, directeur

Lyne Paradis, agente d'information

Ginette Garon, chef du Service des relations avec le public et les médias

Paul Beaulne, chef de la Division Est

Service des relations avec le public et les médias

**B - GROUPES QUI SONT INTERVENUS AVEC VOTRE ORGANISATION PAR PHASE**

Nom organisation: Ministère des Transports

Nom des groupes qui sont intervenus avec vous, en commençant par votre organisation	Importance pour votre organisation du rôle joué par les intervenants dans chaque phase (Évaluez de 1 à 7 et notes dans les cases ci-dessous)				
	Peu important		Très important		
	1	2	3	4	5
	6	7	6	5	4
	Alerte Mobilisation	Intervention Démobilisation	Rétablissement		
Ministère des Transports	6	6	6	4	6
Sécurité civile (provincial)	6	6	6		
Sécurité civile régional (Côte-Nord)		6	6	6	6
Sécurité civile régional (autres rég.)		4	5		
Ministère des communications	2	2	4		
Ministère du Tourisme	0	0	1		
Sûreté du Québec	4	6	5		
Compagnies d'utilités publiques	0	4	3		
Fournisseurs de cellulaires	0	4	4		
Radioamateurs	1	1	1		
Entrepreneurs	5	6	6		
SAAQ			4		
Municipalités			6		
Médias			6		
Environnement Canada			4		
Ingénieurs-conseils					5

**B - GROUPES QUI SONT INTERVENUS AVEC VOTRE ORGANISATION PAR PHASE**

Nom organisation: Ministère des Transports

Importance pour votre organisation du rôle  
joué par les intervenants dans chaque phase  
(Évaluez de 1 à 7 et notes dans les cases ci-dessous)  
Peu important                          Très important  
1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7

Nom des groupes  
qui sont intervenus avec vous,  
en commençant  
par votre organisation

Alerte                          Intervention                          Rétablissement  
Mobilisation                          Démobilisation

	Alerte Mobilisation	Intervention Démobilisation	Rétablissement	
Experts du MTQ	6	6	6	6
Fournisseurs		6	5	
Camionneurs			5	
Coop. forestière de Boileau			3	
Alcan			3	
Forces armées canadiennes			6	

**ANNEXE 3.8**

**ORGANISATION RÉGIONALE DE  
SÉCURITÉ CIVILE (ORSC)**

PRÉSENTÉ PAR :  
MICHEL BOUDREAU  
RAPPORTEUR

---

---

## DEBRIEFING DE L'ORSC

ENDROIT : D.R.S.C., Jonquière

DATE : 7 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS :

#### **O.R.S.C.**

Claude Archambault, Forces armées canadiennes  
Richard Bonneau, M.E.F.  
Michel Boudreault, Sûreté du Québec  
Serge Cloutier, Communication Québec  
Monique Desbiens, Communication Québec  
Jacques Dupéré, D.R.S.C. Jonquière  
Daniel Dupuis, D.R.S.C. Québec  
Francine Harvey, Communication Québec  
Louise Jacob, Sécurité publique  
Pierre Laflamme, R.R.S.S.S.-02  
Jean-Pierre Matte, M.T.Q.  
Jacques Ménard, M.A.P.A.Q.  
Jean Morneau, D.R.S.C. Québec  
Gérard Poulin, M.R.N. (forest)  
Lison Rhéaume, M.A.M.  
André Rochefort, M.A.M.  
Édith Tremblay, M.T.Q.  
Hélène Tremblay, M.E.F.  
Pierre Vaillant, Sûreté du Québec

#### **Comité d'évaluation**

Pierre Cazalis, membre du comité  
Aubert Ouellet, membre du comité  
Michel Boudreau, rapporteur

---

---

## PHASES

### I- ALERTE

#### 1.1 Points forts

- L'alerte a bien fonctionné pour les membres immédiatement concernés de l'ORSC ; ils ont été avisés à temps, soit tôt le samedi matin pour la majorité.
- Le ministère des Transports du Québec (M.T.Q.) était en alerte dès le vendredi soir, dans Charlevoix, et dès la nuit du vendredi au samedi, pour le Saguenay.
- L'alerte à la Sûreté du Québec (S.Q.) a été faite par le ministère des Transports et le centre des opérations de la S.Q. était ouvert à 7 heures le samedi matin.
- La municipalité de La Baie a alerté les Forces armées canadiennes sans passer par la S.Q. ou la D.G.S.P. et cela a bien fonctionné.
- Dès 4h30 le samedi matin, le ministère de l'Environnement et de la Faune (M.E.F.) a été alerté par la direction hydraulique des barrages.
- Pour chaque ministère l'alerte interne a bien fonctionné à partir du moment où ils avaient l'information nécessaire.

#### 1.2 Points faibles

- Le problème majeur était le manque d'information donnée aux personnes alertées.
- L'évaluation de la situation pour déterminer l'ampleur de l'alerte a tardé, principalement en raison du caractère progressif du sinistre.
- Certains endroits étaient isolés et manquaient de moyens de télécommunication pour donner l'alerte.
- Il y avait de la confusion à savoir qui avise qui et qui fait quoi après l'alerte.
- Certains ministères ont été alertés tard.
- Le système d'alerte a fonctionné de façon désarticulée.
- Certains intervenants, autant au niveau municipal qu'au niveau provincial, ne prenaient pas l'alerte au sérieux.
- Certains intervenants alertés ont été laissés à eux-mêmes, sans moyens de transport pour se rendre sur les lieux de l'intervention.



### 1.3 Solutions et recommandations

- Un système d'alerte complet, moderne et régulièrement testé doit être mis à la disposition des membres de l'O.R.S.C.
- Il est important que les intervenants de tous les ministères et organismes connaissent le système de sécurité civile du Québec.
- La formation en sécurité civile doit être dispensée à tous les intervenants impliqués dans le système car le manque de formation a eu des effets négatifs sur toutes les phases.
- Lors des sinistres, il est important d'envisager le plus vite possible des moyens de télécommunication aux endroits isolés.
- Les Forces armées canadiennes demandent d'être alertées le plus rapidement possible afin d'évaluer la situation et de se mettre en attente.

## II- MOBILISATION

### 2.1 Points forts

- Dans les ministères directement concernés par l'intervention, sauf un, la mobilisation s'est faite rapidement.
- La mobilisation de la R.R.S.S.S. a bien fonctionné également ; une banque de ressources humaines provinciales s'est montée et on a eu beaucoup d'aide pour transporter les ressources sur les sites.
- Les Forces armées canadiennes et la S.Q. se sont mobilisées très rapidement autant au niveau des ressources humaines que matérielles.

### 2.2 Points faibles

- Aux yeux de plusieurs intervenants externes, il y a eu de la confusion dans la mobilisation de la D.G.S.P. parce que, entre autres raisons, trois centres de coordination d'urgence (C.C.U.) fonctionnèrent simultanément et séparément.
- On a hésité à mobiliser toutes les ressources prévues dans le système, parfois pour éviter des frais trop élevés.
- Plusieurs personnes mobilisées ne savaient rien de la situation ; que devraient-elles apporter ? Pour combien de temps ?
- On a eu de la difficulté à convaincre certains organismes de la nécessité de mobiliser leurs ressources humaines et matérielles.

- Il y a eu un manque de connaissance des ressources régionales.

### 2.3 Solutions et recommandations

- Il est important qu'un seul C.C.U. s'occupe de la mobilisation des ressources.
- Lorsqu'il s'agit de sauver des vies, on ne doit pas hésiter à mobiliser toutes les ressources possibles.
- On doit donner des consignes claires et plus de détails lorsqu'on demande à un intervenant de se déplacer.
- Il est important que chacun connaisse parfaitement ses ressources humaines et matérielles.

## III- INTERVENTION

### 3.1 Points forts

- La présence des membres de l'O.R.S.C. au Centre de coordination d'urgence régional (C.C.U.R.) a été utile et nécessaire.
- La R.R.S.S.S., quoique présente au C.C.U.R., avait son propre C.C.U. et cela s'est avéré efficace.
- Le système de surveillance des maladies infectieuses a été très efficace.
- Il y a eu très peu de vol dans les secteurs évacués et, pour les quelques cas qui sont arrivés, les voleurs ont été arrêtés.
- Il y a eu une bonne collaboration entre les organismes et les ministères lorsque les rôles et mandats étaient clairs.
- Les Forces armées canadiennes ont fourni une collaboration et des équipements très utiles.

### 3.2 Points faibles

- Il y avait un manque de concertation et de coordination dans le C.C.U.R.
- Il n'y avait personne sur les sites pour établir les priorités d'évacuation.
- La D.G.S.P. n'était pas toujours capable de communiquer avec ses conseillers sur les différents sites.

- Plusieurs intervenants n'avaient pas d'information sur les risques qu'ils couraient.
- La décision d'évacuer les dernières 1 500 personnes à La Baie a été prise sans concertation entre la R.R.S.S.S., la D.G.S.P. et la municipalité. Le C.C.U.R. n'a pas été consulté.
- Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (M.A.P.A.Q.) n'avait pas d'information concernant les conditions de l'eau ; cela a causé beaucoup de problèmes.
- Communication-Québec avait beaucoup de difficulté à se coordonner avec les responsables de l'O.R.S.C. pour faire le point et envoyer les communiqués de presse.
- On manquait de moyens de simulation comme les cartes et les tableaux de bord qui permettent de prévoir les coups, d'évaluer la situation et d'établir des stratégies d'action.
- On a très souvent mobilisé des intervenants-clés de l'O.R.S.C. pour accompagner et informer les politiciens.
- On a eu de la difficulté à avoir des informations auprès des organismes privés, ainsi qu'auprès de certains ministères.

### 3.3 Solutions et recommandations

- Aucune décision importante qui peut avoir des effets sur l'ensemble des interventions ne devrait être prise sans concertation au sein du C.C.U.R.
- Toute évacuation importante doit être planifiée et faite en concertation avec le C.C.U.R.
- On doit faire régulièrement des réunions d'information, de concertation et de coordination au C.C.U.R.
- L'Organisation de sécurité civile du Québec (O.S.C.Q.) devrait gérer l'information et les visites des politiciens sur les sites afin de permettre à l'O.R.S.C. de gérer le sinistre.

## IV- DÉMOBILISATION

### 4.1 Point fort

- La démobilisation n'a pas été coordonnée.
- De façon générale elle n'a pas eu lieu au bon moment ; elle s'est faite trop vite ou pas assez vite, selon les ministères.

### 4.2 Solution et recommandation

- La démobilisation doit être coordonnée.

## V- RÉTABLISSEMENT

### 5.1 Points forts

- La plupart des ministères ont mobilisé beaucoup de ressources humaines pour le rétablissement.
- La R.R.S.S.S. est encore en action au niveau des services psychosociaux dans la phase de rétablissement.
- Transport Québec a le support d'experts et de firmes privées pour aider au rétablissement.
- M.E.F. a déjà procédé à la redéfinition des zones inondables.

### 5.2 Points faibles

- La population se sent abandonnée parce qu'elle n'est pas assez informée sur le travail qui se fait pour le rétablissement.
- Certains ministères ont dû mobiliser tardivement ou remobiliser leur personnel qui avait été insuffisamment mobilisé ou libéré trop rapidement, pour aider au rétablissement.

### 5.3 Solutions et recommandations

- Il est important d'informer la population sur les moyens pris pour aider au rétablissement.
- Le rétablissement aurait sans doute été accéléré si l'O.R.S.C. avait coordonné la reconstruction.

## AUTRES QUESTIONS

### I- RÔLES ET MANDATS

#### 1.1 Point fort

- La plupart des organismes ou ministères connaissaient bien leurs rôles et mandats particuliers.

#### 1.2 Points faibles

- Il y avait un manque de lien entre la coordination provinciale et régionale.
- Plusieurs organismes ou ministères ne connaissent pas les rôles des autres sur le modèle de fonctionnement de la sécurité civile au Québec.
- Un petit nombre de ministères (ou de coordonnateurs) ne connaissent pas de façon claire leurs rôles et mandats.
- Le M.A.M. s'est trouvé fréquemment dans une situation ambiguë.
- Communication-Québec connaissait bien son mandat mais manquait de moyen pour l'accomplir.
- Il y a eu beaucoup de confusion au niveau des rôles et mandats de la Croix-Rouge canadienne.
- Le ministère des Ressources naturelles n'a pas été intégré au système pour ce qui est de ses ressources, qui ont été sous-utilisées.

#### 1.3 Solutions et recommandations

- Il est important que les rôles et mandats soient connus par les intervenants de tous les niveaux : municipal, provincial, fédéral.
- Les Forces armées canadiennes gagneraient à participer aux réunions des coordonnateurs de l'O.S.C.Q. afin de mieux intégrer leurs rôles et mandats à ceux des membres de l'organisation.
- Une meilleure coordination au C.C.U.R. aiderait à éclaircir les rôles.

### II- ORGANISATION DU TRAVAIL ET AMÉNAGEMENT

#### 2.1 Point fort

- En général les intervenants font preuve de beaucoup d'imagination et de créativité en situation de sinistre.

#### 2.2 Points faibles

- Il n'y avait qu'un conseiller et une secrétaire pour mettre en opération le C.C.U.R. au début.
- La D.G.S.P. n'a pas assez de moyen de coordination en région.
- L'aménagement du C.C.U.R. était tout à fait inadéquat ; il n'y avait aucune commodité : eau, toilettes, douche, nourriture, salle de repos, etc.

#### 2.3 Solutions et recommandations

- On suggère que le C.C.U.R. soit composé d'une grande salle avec des îlots de travail pour chacun des ministères, et d'une deuxième salle pour recevoir les représentants de chacun des ministères pour faire le point et établir les priorités d'action.
- Un groupe de travail devra rapidement préparer un aménagement-type de C.C.U.R., en s'appuyant sur les travaux déjà effectués sur le sujet à la D.G.S.P.
- On suggère de préparer des coffres contenant chacun le matériel nécessaire pour faire fonctionner un centre de coordination d'urgence régional.
- Il est important de penser et de prévoir une relève.

**ANNEXE 3.9**

**PROTECTION CIVILE CANADA  
ET AUTRES PARTENAIRES FÉDÉRAUX**

**ANNEXE 3.10**

**HYDRO QUÉBEC**

PRÉSENTÉ PAR :  
**MICHEL BOUDREAU**  
RAPPORTEUR

**DOCUMENT À VENIR**

---

---

## DEBRIEFING HYDRO-QUÉBEC

**ENDROIT :** Bureau Hydro-Québec à Chicoutimi

**DATE :** 11 octobre 1996

**ÉTAIENT PRÉSENTS :**

***Hydro-Québec***

Roger Bérubé, vice-président

Renaud Dufour, gérant: maintenance, transport, télécommunication

Claude Maltais, Communication

Roger Perron, chef de division, distribution

Daniel Rivard, adjoint au vice-président

***Comité d'évaluation***

Pierre Cazalis, membre du comité

Michel Boudreau, rapporteur

---

---

## PHASES

### I- ALERTE

#### 1.1 Points forts

- Dès le vendredi 19 juillet, à 23 heures, on a procédé à la mise en place de la structure d'urgence. Cela consiste à évaluer la situation, mobiliser le personnel et faire la répartition territoriale pour l'intervention.
- Hydro-Québec a communiqué avec le ministère des Transports et la D.G.S.P. à Québec dès le début de l'intervention, à 23 heures, le 19 juillet.
- On a rapidement rapatrié les appels de la clientèle à la centrale de Montréal, pour dégager la région.
- Devant le manque d'information, on a prévu le pire au niveau des plans d'urgence.
- Les liens de communication d'Hydro-Québec n'étaient pas affectés.

#### 1.2 Points faibles

- Difficile d'avoir une évaluation de la situation par les partenaires.
- On n'avait pas de données météorologiques précises.

#### 1.3 Solutions et recommandations

- Planifier une meilleure coordination de l'alerte et de l'information avec les partenaires.
- Avoir plus rapidement accès à des prévisions météorologiques précises pour pouvoir faire le point et élaborer une stratégie d'action.

## II- MOBILISATION

### 2.1 Points forts

- La mobilisation s'est faite à l'échelle régionale dès le 19 juillet.
- On a mobilisé nos propres hélicoptères pour faire une bonne évaluation de la situation.
- Le Centre de coordination d'urgence provincial (C.C.U.P.) entré en action dès le 20 juillet A.M. et confirmait en soirée la mobilisation de 60 personnes en renfort venant des autres régions.
- Les responsables de territoires se mobilisaient le 20 juillet.
- Les intervenants étaient disponibles.

### 2.2 Points faibles

- Impossible de mobiliser les hélicoptères des Forces armées canadiennes.
- À la phase de mobilisation, on a été incapable d'entrer en contact avec les responsables de la direction de l'hydraulique du M.E.F. en dehors des heures de travail.

### 2.3 Solution et recommandation

- Il est important d'avoir, pour tous les intervenants de tous les organismes partenaires, des numéros de téléphone qui soient utilisables 24 heures par jour et 7 jours par semaine aux endroits stratégiques.

## III- INTERVENTION

### 3.1 Points forts

- L'intervention s'est amorcée très rapidement ; on avait un lien constant avec le ministère des Transports.
- L'arrivée massive des ressources externes d'Hydro-Québec, les 22 et 23 juillet, a permis de rétablir l'électricité à 11 000 des 13 000 abonnés qui en avaient été privés.

- On faisait un bilan de la situation à toutes les deux heures dans le plus fort des interventions, et deux fois par jour par la suite.
- On a allégé le processus administratif pour la remise en fonction de l'électricité : au lieu d'exiger un certificat par résidence, on se contentait d'un certificat par groupe ou par secteur.
- On a nommé un responsable pour rencontrer les intervenants et élaborer les priorités de rétablissement.
- On a établi une cédule de travail : 16 heures de travail, 8 heures de repos pour tous les intervenants.
- Ferland-Boileau a été alimenté par génératrice.

### 3.2 Points faibles

- Il y avait un manque de coordination avec la D.G.S.P.
- Il était difficile de savoir de la part du ministère des Transports du Québec (M.T.Q.) où on pouvait passer le réseau électrique.
- Il était difficile d'obtenir des villes la confirmation des zones évacuées.

### 3.3 Solution et recommandation

- Hydro-Québec aimerait avoir un représentant dans le centre de coordination d'urgence régional.

## IV- DÉMOBILISATION

### 4.1 Points forts

- La démobilitation s'est faite en deux phases : on a tout d'abord démobilisé les équipes externes, ensuite on a procédé de façon progressive avec les employés locaux ; cette phase n'est pas encore terminée.

### 4.2 Points faibles

- Aucun

### 4.3 Solutions et recommandations

- Aucune

## V- RÉTABLISSEMENT

### 5.1 Points forts

- La majorité des municipalités se sont prises en main pour le rétablissement.
- Hydro-Québec a eu une très bonne collaboration des intervenants municipaux, ce qui a permis d'avoir l'information nécessaire pour procéder au rétablissement.
- Il y avait une bonne collaboration du M.T.Q. ; à partir du moment où il avait de l'information, il la diffusait.
- Hydro-Québec a mis sur pied une équipe pour autoriser les travaux prioritaires.
- Hydro-Québec coordonne les différents intervenants pour la gestion de l'eau sur les deux rivières pendant les travaux de rétablissement.
- Il y a eu coordination des intervenants pour le rétablissement des services d'eau potable.
- Hydro-Québec a proposé des solutions techniques pour le contrôle du frasil permettant de prévenir des dommages au pont de l'autoroute 70.

### 5.2 Points faibles

- Il n'y a pas de point de contrôle central pour le rétablissement.
- Certaines municipalités n'avaient pas le réflexe de communiquer avec Hydro-Québec pour les travaux de rétablissement.

### 5.3 Solution et recommandation

- Avoir un centre de coordination pour l'ensemble des opérations de rétablissement.

## AUTRES QUESTIONS

### I- RÔLES ET MANDATS

#### 1.1 Point fort

- Les intervenants d'Hydro-Québec connaissent bien leurs rôles et mandats et ceux de leur organisation.

#### 1.2 Points faibles

- Les intervenants en général ne connaissent pas les rôles et mandats des autres organismes.
- Le partage des tâches pour la stabilité des berges du rang St-Pierre n'est pas bien défini.
- Les intervenants de l'Hydro ne connaissent pas suffisamment le système de sécurité civile au Québec.

#### 1.3 Solutions et recommandations

- Les principaux intervenants d'Hydro-Québec devraient suivre la formation en sécurité civile qui est donnée à l'ENAP et au CEGEP.
- On recommande la signature de protocoles d'entente sur les mandats au stade du rétablissement.

### II- ORGANISATION DU TRAVAIL

#### 2.1 Points forts

- La flexibilité du système de mesures d'urgences d'Hydro-Québec.
- La grande créativité et l'initiative des intervenants pour l'organisation du travail.

#### 2.2 Points faibles

- Aucun



### 2.3 Solutions et recommandations

- Aucune

## III- ÉQUIPEMENTS ET AMÉNAGEMENTS PHYSIQUES

### 3.1 Points forts

- Hydro-Québec avait déjà fait des cartes de zones inondables en cas de bris de barrage en septembre 1992 ; les cartes ont été données à la D.G.S.P. en octobre 1993, pour diffusion aux municipalités concernées.
- La ville de Chicoutimi s'est servie des cartes des zones inondables pour procéder à l'évacuation de la population menacée.
- Les centres de coordination d'Hydro-Québec semblent fonctionnels et bien aménagés.

### 3.2 Point faible

- Plusieurs municipalités ne semblent pas connaître les cartes des zones inondables en cas de bris de barrage.

### 3.3 Solution et recommandation

- On recommande de faire un exercice régional sur la rupture des barrages avec l'aide des cartes des zones inondables.

## IV- COMMUNICATIONS ET RELATIONS PERSONNELLES

### 4.1 Points forts

- Les communications à l'intérieur de l'organisation ont très bien fonctionné.
- Les télécommunications d'Hydro-Québec ont été efficaces.
- La présence d'employés sur les sites de Pont-Arnaud et chute Garneau a facilité les communications.

- Pour le rétablissement, on avait des contacts réguliers avec les responsables des prévisions (7 jours 24hres/24hres).
- Une fois établies, les communications et les relations avec les autres organismes étaient faciles.

### 4.2 Points faibles

- Les relations avec la municipalité de Laterrière étaient très difficiles.
- Les télécommunications des autres organismes semblent avoir été faibles.

### 4.3 Solution et recommandation

- Aucune

## APPRÉCIATION GLOBALE

Les interventions d'Hydro-Québec ont très bien fonctionné. La flexibilité du système de mesures d'urgence a eu des effets très positifs sur l'ensemble des interventions. Tous les employés ont démontré une grande disponibilité et Hydro-Québec considère avoir exercé beaucoup de leadership pendant l'événement.

Les grandes municipalités semblent bien préparées, particulièrement Ville de La Baie, qui est techniquement avant-gardiste et dotée d'une structure souple.

**ANNEXE 3.10**

**APPENDICE 1**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**

## CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

### VENDREDI, 19 JUILLET 1996

23 h 45 Le MEF avise le centre d'exploitation régional d'Hydro-Québec que le débit élevé à Portage des Roches passe de 140 m<sup>3</sup>/sec. à 240 m<sup>3</sup>/sec.

### SAMEDI, 20 JUILLET 1996

05 h 15 Le MEF avise Hydro-Québec que le débit élevé à Portage des Roches passe de 240 m<sup>3</sup>/sec. à 255 m<sup>3</sup>/sec. (premier seuil d'inondation).

10 h 37 Le MEF avise Hydro-Québec que le débit élevé à Portage des Roches passe de 255 m<sup>3</sup>/sec. à 413 m<sup>3</sup>/sec.

11 h 45 Ouverture du centre d'urgence d'Hydro-Québec, première prise de contact avec le centre d'urgence de la Sécurité civile.

12 h 30 Le MEF avise Hydro-Québec que le débit élevé à Portage des Roches passe de 413 m<sup>3</sup>/sec. à 600 m<sup>3</sup>/sec. Le CMUR informe le MEF (au centre d'urgence) de la Sécurité civile que tout déversement supérieur à 600 m<sup>3</sup>/sec. pourrait mettre en péril la stabilité des ouvrages de Pont-Amaud et Chute-Gameau.

13 h 00 Le MEF ne peut nous garantir que le déversement à Portage des Roches ne sera pas augmenté au-delà de 600 m<sup>3</sup>/sec.

14 h 00 Le CMUR Hydro-Québec avise le centre d'urgence de la Sécurité civile (représentant MEF) de faire procéder à l'évacuation de la population en aval de Chute-Gameau en conformité avec le plan d'inondation fourni par Hydro-Québec.

14 h 45 Le CMUR avise le centre d'urgence de la Sécurité civile et le centre d'urgence de la ville de Chicoutimi de faire évacuer la population en aval de Pont-Amaud selon le plan d'inondation fourni par Hydro-Québec.

19 h 00 Le MEF avise Hydro-Québec que le débit élevé à Portage des Roches passe de 600 m<sup>3</sup>/sec. à 706 m<sup>3</sup>/sec.

20 h 00 Le CMUR Hydro-Québec contacte le centre d'urgence de la ville de Chicoutimi pour connaître l'état d'avancement de l'évacuation de la population en aval des centrales. Celle-ci est en cours et conforme au plan d'inondation fourni par Hydro-Québec.

20 h 15 Le MEF avise Hydro-Québec que le débit élevé à Portage des Roches passe de 706 m<sup>3</sup>/sec. à 800 m<sup>3</sup>/sec.

### DIMANCHE, 21 JUILLET 1996

07 h 00 Le CMUR Hydro-Québec avise le centre d'urgence de la Sécurité civile et de la ville de Chicoutimi que les deux barrages d'Hydro-Québec sont contournés.

12 h 00 Le centre d'urgence de la ville de Chicoutimi nous confirme que l'évacuation de citoyens habitant le long de la rivière Chicoutimi se poursuit.

19 h 30 Le réseau RDI annonce qu'il y a eu bris de barrage à Pont-Amaud sur la rivière Chicoutimi et que la population doit se préparer à une grosse vague.

20 h 00 Des démarches sont réalisées par Hydro-Québec auprès du centre d'urgence de la Sécurité civile de la ville de Chicoutimi pour démentir cette annonce.

### 22 AU 27 JUILLET 1996

Évaluation par Hydro-Québec des dommages à ses barrages, rencontre des villes de Chicoutimi, Jonquière et Alcan qui ont perdu leur prise d'eau potable. Proposition d'une solution pour rétablir des plans d'eau intermédiaires avant l'hiver 96/97.

**28 JUILLET 1996**

Début des travaux par Hydro-Québec pour rétablir une partie des services pour les municipalités et Alcan.

**DÉBUT AOÛT À CE JOUR**

Rencontre périodique avec les intervenants concernés par cette situation.

Rencontre avec le MEF pour les autorisations pour les travaux temporaires de rétablissement de service.

Rencontre avec le MTQ pour le pont de la Route 170 afin d'établir des solutions pour la protection des assises du pont.

## **ANNEXE 3.10**

**APPENDICE 2**

**GROUPES D'INTERVENANTS**

**B- GROUPES QUI SONT INTERVENUS AVEC VOTRE ORGANISATION PAR PHASE**

NOM DE L'ORGANISATION : HYDRO-QUÉBEC

Nom des groupes qui sont intervenus avec vous, en commençant par votre organisation	Importance pour votre organisation du rôle joué par les intervenants dans chaque phase. (Évaluez de 1 à 7 et notez dans les cases ci-dessous)						
	PEU IMPORTANT			TRÈS IMPORTANT			
	1	2	3	4	5	6	7
	ALERTE	INTERVENTION	RÉTABLISSEMENT	MOBILISATION	DÉMOBILISATION		

Ville de Chicoutimi	1	1	1		6
Ville de Jonquière	1	1	1		6
Alcan et Roberval Saguenay	1	1	1		6
MEF - hydraulique	2	2	2		4
MEF - certificat autorisation	1	1	1		4
MTQ - Pont	1	1	1		4
CCUR	1	6	3		1
CCU - Chicoutimi	1	4	2		1

**ANNEXE 3.11**

**BELL CANADA**

PRÉSENTÉ PAR :  
**RENÉ PERREault**  
RAPPORTEUR

---

## DEBRIEFING BELL CANADA

---

ENDROIT : Montréal

DATE : 24 octobre 1996

ÉTAIENT PRÉSENTS :

**Bell Canada**

Bernard Sauvageau, CDRP, chef divisionnaire adjoint - Planification des mesures d'urgence

**Comité d'évaluation**

Thierry Pauchant, membre du comité  
René Perreault, rapporteur

---

## BILAN POUR L'ORGANISATION

Nous n'avons pas abordé spécifiquement ce sujet. Toutefois, au cours de la conversation, certains éléments de l'évaluation de l'intervention sont ressortis.

Pour Bell Canada, il s'agit de la plus grosse destruction de réseau de son histoire. Les dommages sont évalués à entre cinq et sept millions de dollars. Durant le sinistre, 16 800 abonnés ont été privés de service ou ont eu un service détérioré. Bell a reçu 4 131 rapports d'abonnés. 36km de câbles de cuivre et de fibre optique ont été installés et 850 transferts de lignes effectués. 150 techniciens ont été affectés directement à la restauration du réseau et aux urgences.

### I- ALERTE / MOBILISATION

Dès la nuit du 19 au 20 juillet, le Centre de surveillance du réseau enregistre des alarmes et des indications de détérioration du réseau.

Le samedi, le CSR déclenche les mesures d'urgence.

Le dimanche 21, en fin d'après midi, le Centre de coordination et de gestion de crise de Montréal est ouvert.

Le premier contact de Bell avec l'Organisation de sécurité civile se fait le samedi après-midi avec un représentant des Services gouvernementaux (Conseil du trésor) à Québec.

### II- INTERVENTION

#### 2.1 Points forts

- Pour la première fois, l'intervention a été dirigée par un gérant de site, responsable de la coordination des efforts de Bell et des relations avec ses partenaires.
- Le Centre de coordination et de gestion de crise a le pouvoir de mobiliser les ressources de toutes les régions.
- Le président de Bell Canada a visité les lieux et le vice-président à l'exploitation du réseau a rencontré les autorités municipales et gouvernementales.
- Toutes les installations d'urgence ont été effectuées dans des délais raisonnables compte tenu des circonstances.
- Les employés de Bell étaient munis de laissez-passer de la Sécurité civile, ce qui a facilité leur circulation sur les lieux.

- En deux semaines, le service était rétabli partout, du moins d'une façon temporaire.
- Les clients ont reçu un crédit pour le nombre de jours où le service a été interrompu.
- Ont été installés sans frais des ensembles de pré-câblage dans les résidences des sinistrés où le filage avait été mis hors d'usage.

## 2.2 Points faibles

- Problèmes d'interface avec d'autres organisations qui intervenaient. En situation de sinistre, il est primordial d'avoir des contacts informels au sein des autres organisations, ce qui permet de régler plus facilement les problèmes. Bell n'a jamais eu d'exercices avec l'Organisation de sécurité civile du Québec.
- Avec la déréglementation, l'industrie s'est fragmentée. Bell Canada n'effectue plus elle-même ses installations mais a confié le travail à des filiales, ce qui complexifie les opérations. Le nombre d'intervenants augmente dans le domaine des télécommunications.
- Il n'y a pas de réseau intégré de télécommunications en situation d'urgence. Dans ce cas-ci comme dans beaucoup d'autres, le scénario a été classique : câble emporté ou réseau engorgé, puis cellulaire engorgé, recours au téléphone satellite et finalement, aux clubs de radio-amateurs.
- Il n'y a cependant pas de solution magique. Les coûts de mise en place d'un réseau de télécommunications en situation d'urgence ne peuvent pas être absorbés par les entreprises.
- Les fournisseurs ne maintiennent plus d'inventaire de matériaux et de pièces de rechange. Certaines pièces d'équipement ont dû être importées des États-Unis.
- Certaines demandes d'installation de lignes d'urgence étaient irréalistes et ne tenaient pas compte de la capacité du réseau aux endroits où elles étaient demandées. Les plans d'urgence ne tiennent pas toujours compte des aspects techniques des télécommunications.

## 2.3 Points à clarifier et recommandations

- Intégration de Bell à la structure de sécurité civile du Québec. Cette intégration ne doit pas cependant être trop formalisée. L'entreprise privée ne s'intéressera jamais à une structure trop contraignante. Un peu comme Bell est associée à Protection civile Canada, au sein du Comité régional de protection civile (CRPC), et à Industries Canada dans le Comité régional des

- télécommunications d'urgence (CRTU), avec les autres entreprises de télécommunications. L'important est de fournir un cadre souple qui donne aux intervenants la possibilité de se connaître et de développer des relations informelles.
- Présence d'un représentant de Bell au centre régional de coordination pour faire le lien avec l'ORSC et l'informer des actions qui sont entreprises sur le terrain et des problèmes qui sont rencontrés.
- Officialisation de la fonction de gérant de site dans la structure d'intervention d'urgence de Bell.

**ANNEXE 3.11**

**APPENDICE 1**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**



## A- CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

NOM DE L'ORGANISATION : BELL CANADA

DATE	HEURE	ÉVÉNEMENT
20 juillet 1996		Alarme et indications de la détérioration du service au Centre de surveillance du réseau (CSR).
		Envoi de techniciens sur les lieux pour une évaluation sommaire de la situation.
		Réponses aux urgences : installation, réparation, commutation.
21 juillet 1996		Déclenchement des mesures d'urgence par le CSR.
		Déploiement d'équipes spéciales pour effectuer l'évaluation détaillée de la situation.
		Mise en activité du Centre de coordination et de gestion de crise de Montréal (CCGC).
		Coordination et priorisation par le CCGC des activités de restauration du réseau
22 juillet 1996 et suivantes		Activités de restauration du réseau.
		Services rétablis partout, sur une base temporaire à certains endroits.
15 jours plus tard		Travaux de réparation permanente du réseau.

## PARTENAIRES IDENTIFIÉS PAR L'ORGANISATION

MUNICIPALITÉS SINISTRÉES : CHICOUTIMI, JONQUIÈRE, LA BAIE, ANSE SAINT-JEAN.

- Sécurité civile
- CLSC Jonquière
- Société St-Vincent-de-Paul
- Sûreté du Québec
- Hydro-Québec
- C.P. Arvida
- C.P. Laterrière
- Irving Oil
- Revenu Canada
- Alcan
- Régie régionale de la santé et des services sociaux
- Ultramar
- Base militaire de Bagotville

**ANNEXE 3.12**

**GAZ MÉTROPOLITAIN**

**PRÉSENTÉ PAR :  
RENÉ PERREULT  
RAPPORTEUR**

---

## DEBRIEFING GAZ MÉTROPOLITAIN

ENDROIT : Montréal

DATE : 10 octobre 1996

ÉTAIENT PRÉSENTS :

### *Gaz métropolitain*

Daniel Gagnon, directeur, Bureaux d'affaires Gaz Métropolitain  
et coordonnateur de l'intervention  
René Bolté, conseiller principal, Affaires publiques et gouvernementales  
et responsable des communications

### *Comité d'évaluation*

Thierry Pauchant, membre du comité  
René Perreault, rapporteur

---

## ÉVALUATION DE L'INTERVENTION PAR PHASES ET PAR ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### 1.1 Points forts

- La procédure d'alerte prévue dans le plan a bien fonctionné.
- Une heure plus tard, la mobilisation était enclenchée. Un avion a été nolisé pour transporter l'équipe de coordination sur les lieux, tandis qu'un convoi était acheminé par voie de terre vers le Saguenay, avec de l'équipement.
- Le choix de l'équipe a été fait en fonction de la compétence et de la compatibilité des individus.
- Arrivée à Chicoutimi dès le nuit du 21 juillet.
- Le contact a été établi très tôt avec les municipalités.

#### 1.2 Points faibles

- Le contact n'a jamais été établi avec l'Organisation de la sécurité civile.

#### 1.3 Point à clarifier et recommandation

- Le plan d'urgence de l'organisation de la sécurité civile devrait tenir compte d'intervenants comme Gaz Métropolitain.

### II- INTERVENTION

#### 2.1 Points forts

- Le partage des rôles et des responsabilités a été fait en fonction d'un travail d'équipe plutôt que de façon hiérarchique.
- La priorité a été mise sur l'intervention de façon à maintenir ou à rétablir le plus vite possible le service à la clientèle.
- Attitude proactive par le surveillant des endroits stratégiques des installations.

- Les décisions ont été prises en collégialité. Débriefings quotidiens.
- Les ingénieurs travaillaient en étroite collaboration avec les opérateurs de chantier pour l'exécution des travaux.
- Les relations avec les syndicats d'employés sont excellentes. Contrats de partenariat avec certains d'entre eux. La qualité de ces relations a été maintenue pendant l'intervention.
- Information régulière des employés et des syndicats sur l'évolution de la situation.
- Présence auprès des municipalités avec qui nous sommes d'ailleurs en relation dans nos activités courantes.
- Réseau en excellente condition, cartographie à jour, et instruments de télémessures, efficaces et fonctionnels.
- Disponibilité des équipements, des pièces et des matériaux pour la réparation ou la reconstruction des installations, grâce entre autres, à notre réseau de « contacts ».

### 2.2 Points faibles

- L'information sur la clientèle était fragmentée selon qu'il s'agissait de grandes entreprises, de petit ou moyen débit, continu et interruptible.
- Certains problèmes d'organisation de l'information de communication avec notre bureau de contrôle.

### 2.3 Points à clarifier et recommandations

- Soumettre un projet d'intégration des données sur notre clientèle.
- Définir plus spécifiquement le champ d'expertise de chaque entrepreneur partenaire.

## II- RÉTABLISSEMENT

### 2.1 Points forts

- L'équipe de reconstruction travaille en étroite collaboration avec les entrepreneurs.
- Présence à la table de reconstruction régionale et auprès des organismes gouvernementaux.
- Certaines conduites qui traversaient les rivières ont été détruites. Elles ont été reconstruites pour pouvoir résister aux crues.
- Tous les clients sont actuellement approvisionnés.

### 2.2 Point à clarifier et recommandation

- Réviser notre plan des mesures d'urgence en fonction de l'expérience vécue et en tenant compte de l'organisation de la sécurité civile au Québec.

## III- BILAN DES RELATIONS AVEC D'AUTRES GROUPES INTERVENANT

### 3.1 Points forts

- La présence d'une personne responsable et accessible en tout temps dans les municipalités a grandement facilité notre travail.
- Le personnel du ministère des Transports connaît bien le territoire et a fourni une très bonne collaboration.
- L'armée et la police ont grandement facilité la tâche, la première en nous permettant d'utiliser l'aéroport militaire, et la deuxième en facilitant la circulation.
- Travail d'équipe avec les services des travaux publics des municipalités. Ils ont fait preuve d'une grande flexibilité pour les tracés de reconstruction et ont grandement simplifié la procédure d'obtention des permis.
- Gaz Métro a fait affaire avec un entrepreneur général d'expérience et coopératif. Il était bien équipé et doté d'une main d'oeuvre qualifiée et disponible.

- Les entrepreneurs partenaires (généralement des plombiers chargés de faire les installations chez les clients) se sont comportés comme de réels partenaires.

### 3.2 Points faibles

- Il a fallu s'adapter à des niveaux d'organisation différents selon qu'il s'agissait d'une petite ou d'une grosse municipalité.
- La direction régionale de la protection civile n'a pas joué son rôle de leader. Il était impossible de rejoindre les responsables qui ne retournaient pas nos appels. Nous avons fait affaire avec les ministères sectoriels.
- Le système de sécurité civile est méconnu et ambigu.
- Le ministère des Transports est très hiérarchisée. Nous devons nous adresser à plusieurs personnes.
- Il a fallu souvent attendre les décisions des villes pour reconstruire. Dans l'ensemble, elles étaient réactives et manquaient de vue d'ensemble.
- Les relations avec les médias ont été tellement bonnes qu'ils nous ont oubliés. En fait, il nous était devenu difficile de diffuser les communiqués sur les consignes de sécurité.

### 3.3 Points à clarifier et recommandation

- Le rôle et les responsabilités des municipalités doivent être clarifiés dans les situations d'urgence, en particulier par rapport à la direction régionale de la sécurité civile. Pour nous, il est essentiel que le contact direct avec les municipalités soit maintenu.
- Il faudrait que le plan d'urgence de Gaz Métro tienne compte du rôle des municipalités et soit élaboré en collaboration avec les intervenants du milieu.
- Il faudrait faire connaître le système de sécurité civile aux intervenants du milieu et identifier les intervenants gouvernementaux qui en font partie.

## ANNEXE 3.13

**SOCIÉTÉ CANADIENNE  
DE LA CROIX-ROUGE**

PRÉSENTÉ PAR :  
RODRIQUE POTVIN  
RAPPORTEUR

---

## CROIX-ROUGE - INTERVENTION SUR LE TERRAIN

**ENDROIT :** École nationale d'administration publique

**DATE :** 8 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS:

#### **Croix-Rouge**

Yves Genest, directeur territorial  
Claudie Laberge, coordonnatrice en intervention

#### **Comité d'évaluation**

Pierre Cazalis, membre du comité  
Aubert Ouellet, membre du comité  
Rodrigue Potvin, rapporteur

---

## ANALYSE PAR PHASES ET ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### Rôles et mandats

##### 1.1 Point fort

- La disponibilité de soixante-quinze bénévoles pour intervenir dans les premières heures de l'évacuation auprès des municipalités.

#### Organisation du travail

##### 1.2 Points faibles

- Le manque d'information de la part de la DGSP sur l'état de la situation régionale et de son évolution. Cette situation ne prévalait pas avant janvier 1996.
- Les difficultés d'accès au Bureau de la Croix-Rouge pour récupérer du matériel essentiel aux opérations du centre, localisé à l'Hôtel Le Montagnais.

#### Communications et relations personnelles

##### 1.1 Point fort

- La rapidité avec laquelle certaines municipalités (Chicoutimi, Laterrière, La Baie) ont alerté la Société a permis une intervention rapide des bénévoles dans ces mêmes municipalités.

##### 1.2 Points faibles

- La Société ne fut pas avertie par le Bureau régional de la sécurité civile qu'une situation d'urgence était en voie de développement.
- L'isolement des municipalités, dû au manque de moyen de communication et de routes d'accès, n'a pas permis de satisfaire toutes les demandes de services et les besoins locaux.

### 1.3 Solutions proposées et recommandations

- Informer, dès le début d'une situation d'urgence ou d'une pré-alerte de situation d'urgence le bureau régional de la Société sur l'état de la situation et son évolution, afin qu'il puisse mieux se préparer à alerter et mobiliser ses bénévoles.
- Doter toutes les municipalités et les partenaires régionaux de stations radio-amateur à être utilisées en cas de bris et/ou de surcharge des réseaux réguliers de communication.

## II- INTERVENTION

### Rôles et mandats

#### 2.1 Points forts

- La relocalisation rapide du Bureau régional de la Société.
- La présence et l'implication de la Société St-Vincent-de Paul pour gérer la distribution de biens divers acheminés dans la région.
- L'utilisation des bénévoles du secteur d'Alma et de Métabetchouan pour satisfaire les besoins de la municipalité d'Hébertville.
- La précision du mandat, confié par les autorités de la Municipalité de Laterrière, favorisa le bon fonctionnement des activités au centre d'accueil.

#### 2.2 Points faibles

- Les rôles et responsabilités de la Société sont parfois mal compris par les intervenants municipaux, et les mandats confiés par ceux-ci débordaient du rôle de la Société (Chicoutimi).
- L'absence de protocole d'entente de services en cas de sinistres avec les municipalités du Saguenay.
- La Société fut le point d'acheminement d'une multitude de biens divers, alors que la responsabilité de leur distributionne lui incombe pas.
- Les rôles et les responsabilités du personnel du réseau de la santé ne sont pas clairs ni connus des intervenants localisés aux centres d'hébergement.

### 2.3 Solution proposée

- Confier à la Société St-Vincent-de-Paul, d'une façon formelle, la responsabilité de recueillir et distribuer les biens matériels aux sinistrés.

### Organisation du travail

#### 2.2 Points faibles

- La ville de Jonquière n'a pas fait appel à la Société pour obtenir les services de bénévoles. Par contre, elle a utilisé environ quinze personnes du réseau de la Société.
- Le manque de leadership et de coordination de la part de l'ORSC.
- La participation à une seule réunion de coordination avec l'ORSC.
- L'absence d'information à la Société sur l'ouverture et la localisation du centre de coordination régional de l'ORSC.
- La Société fut avertie, par hasard, du besoin en matériel (couvertures) pour certaines municipalités du Bas-Saguenay.
- Certains intervenants, autres que les bénévoles de la Société, portaient des dossards et autres articles identifiés à la Croix-Rouge, afin de leur faciliter l'accès aux zones restreintes et/ou les identifier comme intervenants d'urgence.
- Plusieurs personnes évacuées ne furent pas inscrites suite à leur évacuation.
- Certaines municipalités utilisaient les formulaires d'inscription de Santé et Bien-être Canada de la mauvaise façon et pour une multitude de fonctions.
- Des informations diverses furent recueillies des formulaires d'inscription (éligibilité au programme d'aide financière, statistiques, etc.) alors que ceux-ci ne sont pas destinés à être utilisés pour ces fonctions.
- Aucun fichier central ne fut mis en place pour recueillir les données des personnes évacuées de toutes les municipalités.
- La ligne hiérarchique à suivre par les intervenants municipaux et autres pour obtenir les services de bénévoles de la Société à l'intérieur d'une même municipalité, était mal définie (La Baie).
- Des difficultés de coordination ont existé entre les deux groupes d'intervenants à la Base de Bagotville, soit ceux de la Base et ceux du campement de Valcartier.

- La présence de nombreux élus provinciaux a mobilisé le personnel régional de la DGSP d'une façon importante, les privant de disponibilité pour soutenir les opérations d'intervention.
- Des difficultés pour passer d'une municipalité à une autre pour livrer du matériel de secours et dispenser des services.

### 2.3 Solution proposée

- Les élus provinciaux devraient être supportés et escortés dans leur visite par le personnel du bureau provincial de la DGSP, afin de libérer le personnel régional pour qu'il puisse mieux soutenir les opérations régionales.

### Équipements et aménagements physiques

#### 2.2 Point faible

- Le nombre élevé de demandes de services en bénévoles et matériel, de la part de plusieurs municipalités.

### Communications et relations personnelles

#### 2.2 Points faibles

- La présence et l'implication de la Société et de ses bénévoles n'ont pas été appréciées à leur juste valeur par les autorités municipales de La Baie.
- La directrice des services et des programmes de la Société était informée de l'évolution de la situation par le Bureau national de la Société canadienne de la Croix-Rouge, via Protection Civile Canada.

#### 2.3 Solutions proposées

- Être présent, au centre de coordination régional de l'ORSC, pendant que le centre est en opération.
- S'assurer que la Société de la Croix-Rouge soit informée, régulièrement, de l'évolution de la situation par la DGSP.

## III- DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### Rôles et mandats

#### 3.1 Point fort

- Le personnel de la Société a effectué un travail colossal pour mettre en place le programme "Don de la solidarité".

#### 3.2 Points faibles

- La fermeture des centres d'hébergement s'est effectuée trop rapidement, en raison de pressions diverses.
- Le personnel du CLSC fut démobilisé très rapidement. L'obtention de ses services, après l'événement, est laborieuse et difficile.
- La présence d'un élu à la table d'analyse des demandes d'aide aux sinistrés de Ville de La Baie a créé des difficultés de fonctionnement.

#### 3.3 Solutions proposées

- Les intervenants du CLSC devraient être disponibles pour fournir les services à la population sinistrée pendant toute la période de rétablissement, et ce jusqu'au retour à la vie normale.
- Dépolitiser le fonctionnement des activités d'aide aux sinistrés.

### Organisation du travail

#### 3.2 Point faible

- Une utilisation abusive est faite des formulaires d'inscription des personnes évacuées. Ces formulaires sont utilisés par exemple pour obtenir des rabais de certains commerçants, alors que certaines personnes évacuées ne sont pas des sinistrés.



## PARTIE 2

### LEVÉE DE FONDS

---

#### CROIX-ROUGE - INTERVENTION SUR LE TERRAIN

ENDROIT : Montréal

DATE : 25 octobre 1996

#### ÉTAIENT PRÉSENTS:

**Croix-Rouge**  
Réjean Tremblay, directeur général, division du Québec

**Comité d'évaluation**  
Thierry Pauchant, membre du comité  
René Perreault, rapporteur

---

## BILAN DE L'ORGANISATION

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### 1.1 Points forts

- La mise en place de l'infrastructure de la collecte de fonds s'est faite dans un délai de 48 heures.
- La Croix-Rouge avait déjà une entente avec l'association canadienne des banques à charte qui a servi de base à une infrastructure à l'échelle pan-canadienne.
- Le Mouvement Desjardins a décidé rapidement de s'impliquer dans la levée de fonds.
- Le Mouvement a fait boule de neige : implication de la SAQ, des pharmacies Jean Coutu et de Pharmaprix.

#### 1.2 Points faibles

- Il s'agissait d'une première ; il a fallu créer de toute pièce l'infrastructure de la collecte, ce qui explique le délai de 48 heures avant qu'elle ne soit opérationnelle.
- Le Mouvement Desjardins n'était pas partie à l'entente avec l'Association canadienne des banques à charte.
- La décision de confier la gestion de la levée de fonds à la Croix-Rouge ne s'est pas faite immédiatement. Le gouvernement a d'abord envisagé de créer un fonds d'aide humanitaire.
- La grande hésitation de la Croix-Rouge à s'impliquer à cause :
  - de l'étendue du désastre ;
  - des principes fondamentaux de la Croix-Rouge pour la distribution de l'aide :
    - . aide directe aux sinistrés,
    - . pas de distribution d'argent,
    - . aide pour les besoins essentiels seulement,
    - . aide sans considération des conditions socio-économiques des sinistrés;
  - la possibilité d'une distribution de l'aide qui ne respecte pas ces principes.

### 1.3 Points à clarifier et recommandations

- Officialiser l'entente entre toutes les institutions financières.
- Définir de façon officielle les grands paramètres de la redistribution de l'aide.

## II- INTERVENTION

### 2.1 Points forts

- L'appui inconditionnel des médias écrits et électroniques. La radio et la télé ont diffusé gratuitement des spots publicitaires dans tout le Canada. Dans l'espace de trois jours, nous sommes passés de deux à vingt téléphonistes au siège social.
- La décision de ne mettre sur pied qu'un seul fonds d'aide humanitaire avec l'appui du gouvernement. Cette décision a d'ailleurs permis de vérifier la capacité d'un organisme comme la Croix-Rouge à gérer une opération de cette envergure.
- Le grand nombre de points de chute pour la collecte des fonds.
- La Croix-Rouge a l'expertise de la distribution de l'aide humanitaire. La Croix-Rouge canadienne avait déjà été impliquée dans une levée de fonds lors de la tornade d'Edmonton et à Aylmer en 1993. Sur le plan international, c'est l'une de ses activités principales. Nous nous sommes également inspirés de la Croix-Rouge américaine qui est officiellement mandatée par le gouvernement américain (FEMA) pour gérer un fonds d'aide humanitaire.
- La Croix-Rouge a livré rapidement la marchandise. La première distribution de bons de la Croix-Rouge a débuté moins d'une semaine après le début de la collecte.
- La gestion transparente du fonds d'aide d'humanitaire : la Croix-Rouge publiait un bilan quotidien des rentrées et des sorties de fonds. Elle n'a refusé aucune demande d'entrevue avec les médias.
- La décision de la Croix-Rouge de ne charger aucun frais pour l'administration a donné le ton aux banquiers qui ont accepté de faire de même.
- L'autorité morale de l'évêque de Chicoutimi, président du comité de gestion du fonds d'aide humanitaire, a donné beaucoup de crédit à la collecte. L'Église est une force importante au Saguenay.

- L'implication de personnalités du milieu des affaires et du milieu artistique. La contribution de un million de dollars de Québecor au tout début de l'opération a fixé un seuil de contribution très élevé pour les autres entreprises, permettant entre autres l'organisation entièrement bénévole du spectacle du Stade Molson qui a récolté en quatre heures au-delà de quatre millions de dollars, fracassant ainsi tous les records des téléthons.
- La très grande générosité du public.

### 2.2 Points faibles

- L'immense succès remporté par la collecte nous a dépassés. L'objectif initial avait été fixé à 2 millions de dollars. Il représentait le minimum dont nous avions besoin pour l'aide que nous fournissons habituellement aux sinistrés (nourriture, hébergement et habillement pour trois jours), soit un montant de 300\$ par sinistré. Chaque année, nous fournissons de l'aide à quelque 4 000 sinistrés, ce qui représente environ 500 000\$. Au Saguenay, nous avons dû gérer cette aide pour plus de 15 000 sinistrés et, à la clôture de la levée de fonds, nous aurons redistribué 28 millions. Nous n'étions pas organisés pour gérer une opération de cette envergure.
- Nous avons dû improviser au fur et à mesure des normes et des critères objectifs pour la redistribution qui tiennent compte des besoins des sinistrés, des exigences des donateurs et des principes de la Croix-Rouge. La conciliation filiation n'a pas toujours été facile. Ainsi, nous avons dû étendre l'éventail de l'aide à des besoins que nous ne couvrons pas habituellement : aide psychologique, nettoyage, réparations de petits appareils électroménagers, etc. Nous avons dû moduler l'aide en fonction des argents reçus, d'où la nécessité de faire la distribution en trois phases successives.
- L'accès des listes fiables de sinistrés a été difficile.

### 2.3 Points à clarifier et recommandations

- La création d'un fonds permanent d'aide humanitaire aux victimes de catastrophes. Le solde du fonds d'aide au Saguenay pourrait servir de base à ce fonds d'urgence pour les catastrophes. Cela ne pourrait cependant pas se faire sans l'accord de la population du Saguenay. La force de la Croix-Rouge internationale réside dans sa capacité à accéder instantanément des fonds. La Croix-Rouge canadienne a également un fonds d'urgence, le « Canadian disaster relief fund », de deux millions de dollars dont les intérêts servent à financer l'aide aux sinistrés. Ce Fonds a d'ailleurs contribué une somme de 50 000\$ pour le Saguenay. Un fonds québécois pourrait permettre d'agir instantanément et de développer des programmes d'aide normalisés qui éviteraient l'improvisation du Saguenay. Il faut se rappeler que, depuis 1988, la Croix-Rouge est intervenue chaque année dans un sinistre majeur au Québec.

- Dans le cas de la création d'un fonds géré par la Croix-Rouge, il faudrait établir avec le gouvernement et les municipalités des protocoles pour la mise en place rapide des programmes d'aide humanitaire d'aide aux sinistrés.

### III- BILAN DES RELATIONS DE L'ORGANISATION AVEC LES AUTRES GROUPES INTERVENANT

#### 3.1 Points forts

- Nos relations avec nos partenaires pour la collecte de fonds ont été excellentes : banques, Mouvement Desjardins, entreprises privées, médias.
- Nos relations avec les organismes gouvernementaux ont été bonnes.
- La collaboration de l'évêque de Chicoutimi nous a été précieuse.
- Les relations avec les municipalités ont été plus faciles lorsqu'elles avaient un plan d'urgence parce qu'elles étaient prêtes à agir.

#### 3.2 Points faibles

- Nous avons connu certains problèmes avec les municipalités, entre autres pour l'accès à des listes fiables de sinistrés, la détermination de critères objectifs de distribution de l'aide. Il n'appartenait pas à la Croix-Rouge de définir qui avait été sinistré. Faute de suggestions de critères objectifs, la Croix-Rouge a appliqué les siens.
- Les relations avec la Société Saint-Vincent-de-Paul ont été laborieuses les premières semaines. La Société avait besoin de soutien et d'encadrement, même à Montréal. Il était difficile de les rejoindre. Nous avons essayé de les aider. Ils ont été pris de court comme nous.

#### 3.3 Point à clarifier et recommandation

- Il devrait être établi clairement que ce sont les municipalités qui ont la responsabilité de définir qui ont été sinistrés et d'en produire les listes.

## ANNEXE 3.13

### APPENDICE 1

### RAPPORT DE SITUATION SUR LES OPÉRATIONS DE SECOURS

# La Croix-Rouge canadienne Division du Québec

## RAPPORT DE SITUATION SUR LES OPÉRATIONS DE SECOURS

Date : 1<sup>er</sup> août 1996

Événement : Pluies diluviennes les 19 et 20 juillet

Lieu : Saguenay - Lac St-Jean / Côte-Nord / Charlevoix / Haute-Mauricie

### Généralités

La division du Québec de la Croix-Rouge canadienne, à la demande des différentes municipalités, intervient depuis le 20 juillet pour aider les milliers de sinistrés touchés par les inondations.

La Croix-Rouge a offert ses services à une dizaine de municipalités :

- Inscription et renseignements des personnes évacuées;
- Support matériel sous forme de couvertures, trousse d'hygiène et de lits de camps;
- Ouverture de centre d'accueil;
- Soutien aux municipalités particulièrement dans les centres d'hébergement.

De plus, suite au lancement de la collecte de fonds, le "Don de la solidarité", la Croix-Rouge distribue aux sinistrés, depuis dimanche le 28 juillet, des bons de biens et services en collaboration avec les municipalités concernées.

## CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

### Jour 1 - Samedi 20 juillet 1996

- 2h30 du matin, demande d'aide de la Ville de La Baie
- La Croix-Rouge répond à la demande officielle d'aide de 8 municipalités :  
  
Saguenay/Lac St-Jean : La Baie (2 centres d'hébergement (Bagotville et Polyvalente)  
Chicoutimi  
Laterrière  
Jonquière  
Lac Kéncgami
  
- Les villes suivantes font également appel à l'aide de la Croix-Rouge : Hébertville, St-Paul-du-Nord, St-Fulgence et Shipshaw. Des bénévoles sur place répondent à la demande.
- Le bureau territorial-Québec prend en charge le secours dans les deux autres régions.

#### Charlevoix

- Clermont
- La Malbaie
- Rivière Malbaie

#### Côte-Nord

Les villes suivantes demandent l'aide de la Croix-Rouge : Sacré-Coeur et Les Escoumins. Des bénévoles sur place répondent à la demande.

- Évacuation du bureau de Chicoutimi
- Ouverture d'un centre d'opérations de la Croix-Rouge à la base de Bagotville.

### Jour 2 - Dimanche 21 juillet 1996

- Demande d'aide de la Ville de Baie-Trinité sur la Côte-Nord et de Forestville.

### Jour 3 - Lundi 22 juillet 1996

- Un rapport de situation sur l'aide apportée depuis le début des opérations est produit

CÔTE NORD - CHARLEVOIX SAGUENAY - LAC SAINT-JEAN	
Rapport de situation au 22 juillet 1996 - 17 h 00	
Inscription et renseignements	5 720
Couvertures	2 425
Lits	270
Repas	377
Trousses d'hygiène	1 032
Hébergement	161
Nombre de permanents	27
Nombre de bénévoles	652
Nombre d'heures de bénévolat	7 454

- Relocalisation du centre d'opération de la Croix-Rouge à l'Hôtel Le Montagnais.
- Fin des opérations dans Charlevoix.
- Début de la réintégration de certains évacués au Saguenay.

### Jour 6 - Jeudi 25 juillet 1996

Un rapport sur l'aide apportée à ce jour est produit.

CÔTE NORD - CHARLEVOIX SAGUENAY - LAC SAINT-JEAN	
Rapport de situation au 25 juillet 1996 - 17 h 00	
Inscription et renseignements	13 780
Couvertures	2 604
Lits	270
Repas	1 107
Trousses d'hygiène	1 070
Hébergement	1 499
Demande de renseignements	648
Nombre de permanents	27
Nombre de bénévoles	1 109
Nombre d'heures de bénévolat	9 647

- Production d'un document sur les principes et règles de gestion du fonds "Don de solidarité".
- Élaboration du programme d'assistance et mise en place de l'organisation de la distribution des bons.
- Première réunion du comité provisoire de gestion du fonds "Don de la solidarité".
- Fin des opérations sur la Côte-Nord.

### Jour 7 - Vendredi 26 juillet 1996

- Mise en opération d'une ligne téléphonique 1-888-640-0444 à l'Hôtel Le Montagnais pour répondre aux demandes d'information des évacués.
- Conférence de presse pour expliquer la distribution des bons de biens et services.
- Recrutement, formation et mise en place des équipes bénévoles pour les centres d'aide.

### Jour 8 - Samedi 27 juillet 1996

- Mise en place d'un service de téléphonistes bénévoles (21 postes).

### Jour 9 - Dimanche 28 juillet 1996

- Début de la distribution des bons de biens et services dans trois centres d'aide : Chicoutimi, Jonquière et Laterrière.
- Les centres d'aide sont ouverts pour une période de 3 heures.
- Aide apportée à 244 familles, soit environ 730 personnes pour une valeur globale de 82,000 \$.
- Participation de 59 bénévoles à la distribution des bons pour un total de 355 heures de bénévolat.

### Jour 10 - Lundi 29 juillet 1996

- 6 centres d'aide : Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Ville de La Baie (2), Bagotville (pour Ferland et Boileau).
- Aide apportée à 636 familles soit 3 088 personnes pour une valeur globale de 522 976 \$.
- Participation de 105 bénévoles à la distribution des bons pour un total de 1 035 heures de bénévolat.

### Jour 11 - Mardi 30 juillet 1996

- Le centre d'hébergement à Bagotville est pris en charge uniquement par les Forces armées.
- Aide apportée à 1 470 familles, soit 3 508 personnes pour une valeur totale de 650 265 \$.
- 8 centres d'aide : Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Ville de La Baie (2), Bagotville, Hébertville et Lac Kénogami.
- 139 bénévoles ont été impliqués pour un nombre total de 1 213 heures de bénévolat.

- Un bélinogramme a été envoyé à près de 200 municipalités des municipalités régionales de comté touchées pour leur offrir l'aide de la Croix-Rouge.
- Fermeture du centre d'hébergement à l'Université de Chicoutimi.

### Jour 12 - Mercredi 31 juillet 1996

- Démarrage du fonctionnement d'une équipe de 10 bénévoles pour l'entrée de données des dons par carte de crédit (5 postes de travail pour le traitement de Mastercard et 5 postes de travail pour le traitement de Visa).
- 9 centres d'aide : Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Ville de La Baie (2), Bagotville, Anse St-Jean, Larouche et Shipshaw.  
  
Aide apportée à 646 familles, soit 1 938 personnes pour une valeur totale de 389 677 \$.
- 125 bénévoles ont été impliqués pour un nombre total de 1 000 heures de bénévolat.
- Préparation de la Phase II de distribution des bons de biens et services.
- Rencontre de monsieur Ré Jean Séguin avec :
  - Monseigneur Jean-Claude Couture, sur la Phase II;
  - Régie régionale, re : Aide psychologique aux sinistrés;
  - UPA du Saguenay, re : Besoins des agriculteurs.

#### Sommaire de distribution des bons

- Nombre de famille aidées :	3 281
- Nombre d'adultes :	6 496
- Nombre d'enfants :	2 770
- Nombre total de personnes aidées :	9 266
-	-
- Nombre de bénévoles :	422
- Nombre d'heures de bénévolat :	3 639

- La Croix-Rouge canadienne continue d'apporter son soutien pour la gestion des centres d'hébergement sur la Base militaire de Bagotville.

Jour 13 - Jeudi 1<sup>er</sup> août 1996

- Réunion du Conseil D'Administration.
- 8 centres d'aide: Chicoutimi, La Baie (2), Jonquière, Lac Kénogami, Bagotville Larouche, Anse St-Jean.
- Phase 1: Aide apportée à 642 familles, soit 1 472 personnes, pour une valeur totale de 265 206 \$.
- 87 bénévoles ont été impliqués pour un nombre total de 733 heures de bénévolat.

Jour 14 - Vendredi 2 août 1996

- 8 centres d'aide: Chicoutimi, La Baie (2), Bagotville, Lac Kénogami, Larouche, Jonquière, Laterrière.
- Phase 1: Aide apportée à 872 familles, soit 1635 personnes, pour une valeur totale de 251 571 \$.
- 100 bénévoles ont été impliqués pour un nombre total de 660 heures de bénévolat.

Jour 15 - Samedi 3 août 1996

- 2 centres d'aide: St-Félix d'Otis, Lac Bouchette.
- Phase 1: Aide apportée à 107 familles, soit 316 personnes, pour une valeur totale de 39 907 \$.
- 14 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totale de 112 heures de bénévolat.

Jour 16 - Dimanche 4 Août 1996

Jour 17 - Lundi 5 Août 1996

- 5 centres d'aides: Chicoutimi, La Baie, Laterrière, Jonquière, Lac Kénogami.
- Phase 1: Aide apportée à 527 familles, soit 1449 personnes, pour une valeur totale de 177 476 \$.
- 56 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totale de 335 heures de bénévolat.

Jour 18 - Mardi 6 Août 1996

- Réunion du comité de gestion du Fonds du Don de la solidarité
- 6 centres d'aides: Chicoutimi, La Baie, Bagotville, Jonquière, Lac Kénogami, Rivière-Éternité.
- Phase 1: Aide apporté à 458 familles, soit 1198 personnes, pour une valeur totale de 133 642 \$.
- 61 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totale de 385 heures de bénévolat.

Jour 19 Mercredi 7 Août 1996

- 7 centres d'aides: Chicoutimi, La Baie, Bagotville, Jonquière, Laterrière, Anse St-Jean, Métabetchouan,
- Phase 1: Aide apporté à 368 familles, soit 1060 personnes, pour une valeur totale de 148 721 \$.
- 60 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totales de 358 heures de bénévolat.
- Conférence de presse: - bilan partiel de la phase 1  
- annonce de la phase 2

Jour 20 Jeudi 8 Août 1996

- Lancement de la distribution des bons de la phase 2 parallèlement à la phase 1.
- 6 centres d'aides: Chicoutimi, Bagotville, Jonquière, La Baie, Laterrière, St-Félix d'Otis Lac Kénogami.
- Phase 1: Aide apporté à 146 familles, soit 381 personnes, pour une valeur totale de 119 143 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 260 familles, soit 737 personnes, pour une valeur totale de 204 520 \$.
- 80 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totale de 481 heures de bénévolat.

Jour 21 Vendredi 9 Août 1996

- 10 centres d'aide: Chicoutimi, Bagotville, Jonquière, La Baie, Laterrière, lac Kénogami, Hébertville, Petit-Saguenay, Métabetchouan, Shipshaw.
- Phase 1: Aide apporté à 119 familles, soit 308 personnes, pour une valeur total de 120 069 \$.
- phase 2: Aide apporté à 412 familles, soit 1079 personnes, pour une valeur totale de 139 200 \$.
- 106 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totale de 732 heures de bénévolat.

Jour 22 Samedi le 10 Août 1996

- 5 centres d'aide: Chicoutimi, La Baie, Jonquière, Laterrière, Lac Kénogami.
- Phase 1: Aide apporté à 160 familles, soit 226 personnes, pour une valeur de 32 216 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 214 familles, soit 383 personnes, pour une valeur totale de 90 024 \$.
- 48 bénévoles ont été impliqués pour un nombre totale de 321 heures de bénévolat.

Jour 23 Dimanche le 11 Août 1996

Jour 24 Lundi le 12 Août 1996

- 7 centres d'aide: Chicoutimi, La Baie, Jonquière, Bagotville, Anse St-Jean, Laterrière, Lac Bouchette.

- Phase 1: Aide apporté à 56 familles, soit 172 personnes pour une valeur totale de 109 996 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 341 familles, soit 634 personnes pour une valeur totale de 170 300 \$.

- 75 bénévoles ont été impliqués pour un total de 642 heures de bénévolat.

Jour 25 Mardi le 13 Août 1996

- 8 centres d'aide: Chicoutimi, La Baie, Jonquière, Bagotville, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche, Rivière Eternité.

- Phase 1: Aide apporté à 92 familles, soit 216 personnes pour une valeur totale de 97 849 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 270 familles, soit 734 personnes pour une valeur totale de 318 979 \$.

- 86 bénévoles ont été impliqués pour un total de 736 heures de bénévolat.

Jour 26 Mercredi le 14 Août 1996

- 7 centres d'aide: Chicoutimi, La Baie, Jonquière, Bagotville, Lac Kénogami, Larouche, St-Fulgence.

- Phase 1: Aide apporté à 71 familles, soit 164 personnes pour une valeur totale de 57 834 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 94 familles, soit 223 personnes pour une valeur totale de 126 090 \$.

- 62 bénévoles ont été impliqués pour un total de 499 heures de bénévolat.

Jour 27 Jeudi le 15 Août 1996

- 6 centres d'aide: La Baie, Jonquière, Laterrière, Lac Kénogami, Anse St-Jean, St-Félix d'Otis.

- Phase 1: Aide apporté à 79 familles, soit 199 personnes pour une valeur totale de 65 787 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 171 familles, soit 436 personnes pour une valeur totale de 152 859 \$.

- 41 bénévoles ont été impliqués pour un total de 263 heures de bénévolat.

Jour 28 Vendredi le 16 Août 1996

- 7 centres d'aide: La Baie, Jonquière, Chicoutimi, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche, Petit-Saguenay.

- Phase 1: Aide apporté à 33 familles, soit 92 personnes pour une valeur totale de 52 923 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 105 familles, soit 280 personnes pour une valeur totale de 81 418 \$.

- 44 bénévoles ont été impliqués pour un total de 187 heures de bénévolat.

Jour 29 Samedi le 17 Août 1996

Jour 30 Dimanche le 18 Août 1996

Jour 31 Lundi le 19 Août 1996

- 6 centres d'aide: La baie, Jonquière, Chicoutimi, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche.

- Phase 1: Aide apporté à 30 familles, soit 76 personnes pour une valeur totale de 67 475 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 62 familles, soit 162 personnes pour une valeur totale de 71 295 \$.

- 47 bénévoles ont été impliqués pour un total de 218 heures de bénévolat.

Jour 32 Mardi le 20 Août 1996

- 4 centres d'aide: La Baie, Jonquière, Ferland-Boileau, Lac Kénogami.

- Phase 1: Aide apporté à 14 familles, soit 37 personnes pour une valeur totale de 35 702 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 34 familles, soit 60 personnes pour une valeur totale de 47 388 \$.

- 39 bénévoles ont été impliqués pour un total de 246 heures de bénévolat.

Jour 33 Mercredi le 21 Août 1996

- 9 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Ferland-Boileau, Laterrière, Lac Kénogami, Anse St-Jean, Shipshaw, Larouche.

- Phase 1: Aide apporté à 30 familles, soit 89 personnes pour une valeur totale de 66 022 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 45 familles, soit 126 personnes pour une valeur totale de 73 743 \$.

- 69 bénévoles ont été impliqués pour un total de 336 heures de bénévolat.



Jour 34 Jeudi le 22 Août 1996

- 4 centres d'aide: La Baie, Jonquière, Lac Kénogami, Larouche.
- Phase 1: Aide apporté à 13 familles, soit 27 personnes pour une valeur totale de 15 349 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 15 familles, soit 28 personnes pour une valeur totale de 20 635 \$.
- 27 bénévoles ont été impliqués pour un total de 123 heures de bénévolat.

Jour 35 Vendredi le 23 Août 1996

- Conférence de presse: annonce de la phase 3.
- 3 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Laterrière
- Phase 1: Aide apporté à 17 familles, soit 47 personnes pour une valeur totale de 33 621 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 18 familles, soit 44 personnes pour une valeur totale de 33 975 \$.
- 31 bénévoles ont été impliqués pour un total de 95 heures de bénévolat.

Jour 36 Samedi le 24 Août 1996

Jour 37 Dimanche le 25 Août 1996

- Spectacle "DE CONCERT AVEC LE SAGUENAY"

Jour 38 Lundi le 26 Août 1996

- Lancement de la phase 3.
- 8 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Ferland-Boileau, Laterrière, Larouche, Lac kénogami, Shipshaw.
- Phase 1: Aide apporté à 9 familles, soit 21 personnes pour une valeur totale de 46 547 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 14 familles, soit 29 personnes pour une valeur totale de 73 221 \$.
- Phase 3: Aide apporté à 5 familles, soit 14 personnes pour une valeur totale de 5 850 \$.
- 60 bénévoles ont été impliqués pour un total de 321 heures de bénévolat.

Jour 39 Mardi le 27 Août 1996

- 7 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Ferland-Boileau, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche.
- Phase 1: Aide apporté à 45 familles, soit 97 personnes pour une valeur totale de 38 424 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 40 familles, soit 99 personnes pour une valeur totale de 47 382 \$.
- Phase 3: Aide apporté à 12 familles, soit 43 personnes pour une valeur totale de 11 095 \$.
- 58 bénévoles ont été impliqués pour un total de 423 heures de bénévolat.

Jour 40 Mercredi le 28 Août 1996

- 8 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Ferland-Boileau, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche, Shipshaw.
- Phase 1: Aide apporté à 12 familles, soit 41 personnes pour une valeur totale de 44 859 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 10 familles, soit 44 personnes pour une valeur totale de 45 584 \$.
- Phase 3: Aide apporté à 2 familles, soit 6 personnes pour une valeur totale de 4 095 \$.
- 50 bénévoles ont été impliqués pour un total de 387 heures de bénévolat.

Jour 41 jeudi le 29 Août 1996

- 7 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche, Anse St-Jean.
- Phase 1: Aide apporté à 20 familles, soit 42 personnes pour une valeur totale de 20 951 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 22 familles, soit 55 personnes pour une valeur totale de 21 042 \$.
- Phase 3: Aide apporté à 12 familles, soit 27 personnes pour une valeur totale de 12 730 \$.
- 41 bénévoles ont été impliqués pour un total de 174 heures de bénévolat.

Jour 42 Vendredi le 30 Août 1996

- 3 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière.
- Phase 1: Aide apporté à 3 familles, soit 3 personnes pour une valeur totale de 10 952 \$.
- Phase 2: Aide apporté à 8 familles, soit 23 personnes pour une valeur totale de 13 989 \$.
- Phase 3: Aide apporté à 5 familles, soit 8 personnes pour une valeur totale de 5 175 \$.

- 29 bénévoles ont été impliqués pour un total de 97 heures de bénévolat.

Jour 43 Samedi le 31 Août 1996

Jour 44 Dimanche le 1<sup>ER</sup> Septembre 1996

Jour 45 Lundi le 2 Septembre 1996

Jour 46 Mardi le 3 Septembre 1996

- 6 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Lac Kénogami, Larouche.

- Phase 1: Aide apporté à 11 familles, soit 23 personnes pour une valeur totale de 30 786 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 17 familles, soit 34 personnes pour une valeur totale de 29 869 \$.

- Phase 3: Aide apporté à 10 familles, soit 19 personnes pour une valeur totale de 12 700 \$.

- 41 bénévoles ont été impliqués pour un total de 296 heures de bénévolat.

Jour 47 Mercredi le 4 Septembre 1996

- 8 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Ferland-Boileau, Laterrière, Hébertville, Larouche, Lac Kénogami.

- Phase 1: Aide apporté à 5 familles, soit 15 personnes pour une valeur totale de 31 647 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 6 familles, soit 9 personnes pour une valeur totale de 30 683 \$.

- Phase 3: Aide apporté à 6 familles, soit 12 personnes pour une valeur totale de 4 200 \$.

- 57 bénévoles ont été impliqués pour un total de 254 heures de bénévolat.

Jour 48 Jeudi le 5 Septembre 1996

- 10 centres d'aide: La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Larouche, Anse St-Jean, Rivière-Éternité, Petit-Saguenay, Lac Kénogami, Shipshaw.

- Phase 1: Aide apporté à 17 familles, soit 46 personnes pour une valeur totale de 23 627 \$.

- Phase 2: Aide apporté à 29 familles, soit 78 personnes pour une valeur totale de 28 580 \$.

- Phase 3: Aide apporté à 3 familles, soit 6 personnes pour une valeur totale de 8 551 \$.

- 61 bénévoles ont été impliqués pour un total de 314 heures de bénévolat.

Jour 49 Vendredi le 6 Septembre 1996

Jour 50 Samedi le 7 Septembre 1996

#### LANCEMENT DES PHASES

Phase 1 : 26 juillet 1996

Phase 2 : 7 août 1996

Phase 3 : 23 août 1996

Phase 3A : 10 septembre 1996

ANNEXE 3.13

APPENDICE 2

CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

A- CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

NOM DE L'ORGANISATION : CROIX-ROUGE

DATE	HEURE	ÉVÉNEMENT
20 juillet 1996		Alerte au siège social de Montréal.
21 juillet 1996		La décision de créer le fonds d'aide aux sinistrés du Saguenay est prise.  La Croix-Rouge accepte de gérer la collecte et la distribution de l'aide.
22 juillet 1996		Conférence de presse pour annoncer la création du fonds et les modalités de la collecte.
23 juillet 1996		Le Mouvement Desjardins annonce son implication dans la levée de fonds.  Le gouvernement du Québec annonce son programme d'assistance financière aux sinistrés.
24 juillet 1996		Rencontre avec l'évêque de Chicoutimi et les 18 maires de la région pour fixer les grand paramètres de la distribution de l'aide.
26 juillet 1996		Mise en place de la première phase du programme d'aide aux sinistrés.  Distribution de bons à tous les sinistrés.
7 août 1996		Mise en place de la phase II du programme d'aide aux sinistrés.  Distribution de bons aux sinistrés qui ont subi des dommages.  Extension de l'aide de base aux sinistrés à d'autres catégories de besoins, tels l'aide psychologique.
23 août 1996		Mise en place de la phase III du programme d'aide aux sinistrés.  Distribution d'assistance aux sinistrés dont la résidence a été détruite ou endommagée.

**ANNEXE 3.13**

APPENDICE 3

**PRINCIPES ET RÈGLES  
RÉGISSANT LA GESTION DU FOND**

Croix-Rouge canadienne  
6, Place du Commerce  
Île-des-Soeurs, Verdun (Québec)  
H3E 1P4  
Tél.: (514) 362-2929 Téléc.: (514) 362-9991  
Division du Québec



## **PRINCIPES ET REGLES**

### **REGISSANT LA GESTION DU FOND**

#### **"LE DON DE LA SOLIDARITE" DE LA CROIX-ROUGE**

#### BUREAUX TERRITORIAUX

• Chicoutimi  
78, rue Jacques-Cartier O.  
Chicoutimi (Québec)

• Hull  
765, boul. St-Joseph  
Hull (Québec)  
H9Y 4B7

• Montréal  
6, Place du Commerce  
Île-des-Soeurs, Verdun  
(Québec) H3E 1P4  
Tél.: (514) 362-2929

• Québec  
325, rue de la Croix-Rouge  
Québec (Québec)  
G1K 2L4  
Tél.: (418) 687-5062  
Téléc.: (418) 687-2202

#### **Principe de base**

La Croix-Rouge, qui s'efforce de prévenir et d'alléger la souffrance humaine considère comme un devoir essentiel de secourir toutes les victimes des désastres.

#### **Rôle de la Croix-Rouge**

L'aide de la Croix-Rouge a, en principe un caractère auxiliaire et complémentaire et s'exerce en premier lieu dans la phase d'urgence. Cependant, compte tenu des circonstances particulières du sinistre suite aux pluies diluviennes tombées les 19 et 20 juillet 1996 dans plusieurs régions du Québec notamment dans les régions du Saguenay-Lac St-Jean, de Charlevoix, de la Côte-Nord, de la Basse-Côte-Nord et de la Haute-Mauricie, la Croix-Rouge entreprend un programme d'assistance exceptionnelle à plus long terme et temporaire.

#### **Modalités de l'assistance**

L'aide de la Croix-Rouge aux victimes est apportée gratuitement et sans aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Elle est répartie d'après l'importance relative des besoins individuels et suivant l'ordre d'urgence de ceux-ci.

L'aide de la Croix-Rouge comble les besoins non couverts par le décret gouvernemental ou les polices d'assurances et dans le cas échéant pour des projets de redéveloppement. La Croix-Rouge alloue cet aide par le biais de bons de biens et services qu'elle distribue aux sinistrés. Ces bons seront échangeables auprès de fournisseurs locaux avec qui la Croix-Rouge a des ententes.

### Coordination

Considérant que l'aide aux victimes de ce sinistre exige une coordination, un comité spécial, dont la présidence est assumée par Mgr Jean-Guy Couture, évêque de Chicoutimi, sera responsable de ces fonds. Siègeront également au comité des représentants des sinistrés, des municipalités touchées, des partenaires, du Gouvernement du Québec et de la Croix-Rouge.

### Gestion du fonds

La Croix-Rouge ouvrira un compte en fidéicommis destiné uniquement à recevoir tous les dons. Un rapport mensuel sur l'état du fond sera produit. La totalité des fonds servira à l'aide aux sinistrés. Les frais administratifs reliés à la gestion du fond seront assumés par la Croix-Rouge et ses différents partenaires.

La gestion du fonds fera l'objet d'une vérification comptable par une firme autorisée.

### Emploi de dons

Les dons remis à la Croix-Rouge seront employés à l'aide directe aux victimes du sinistre selon les standards énumérés à l'annexe 1 jointe. Conformément à son principe d'impartialité, La Croix-Rouge s'appliquera à apporter une aide aux sinistrés à la mesure de leur souffrance et à subvenir, par priorité, aux détresses les plus urgentes. La Croix-Rouge s'engage à ce qu'aucune information ne soit divulguée quant à l'aide spécifique apportée aux sinistrés.

ANNEXE I

### "LE DON DE LA SOLIDARITE" DE LA CROIX-ROUGE

#### Standards de l'aide directe aux sinistrés

Ci-joint sont énumérés les types et les normes d'assistance conformément aux standards de la Croix-Rouge.

Types d'assistance	Normes			
	CATEGORIE 1 BESOINS PERSONNELS			
	Nombre de personnes par famille	1 à 3 jours d'ÉVACUATION	4 à 7 jours d'ÉVACUATION	8 à 14 jours d'ÉVACUATION
Alimentation				
Épicerie	1 personne 2 personnes 3 personnes 4 personnes personne additionnelle	50 \$ 60 \$ 70 \$ 80 \$ 10 \$	100 \$ 120 \$ 140 \$ 160 \$ 20 \$	200 \$ 240 \$ 280 \$ 320 \$ 40 \$
Produits de bébé ✓ lait maternisé ✓ nourriture pour bébé ✓ couches	Est considéré un bébé un enfant de moins d'un an	30 \$	60 \$	120 \$
Garderie	La Croix-Rouge déboursera les frais de garderie pour les enfants de 12 ans et moins pour la somme de 20 \$ par jour jusqu'à concurrence d'un montant total de 300 \$ par enfant pour les familles sinistrées dont la résidence principale a été détruite ou a subi des dommages.			

<b>Habillement</b>	Tariifs pour une personne (enfant ou adulte) sont les suivants:		
	120 \$ pour vêtements d'été	170 \$ pour vêtements d'hiver	
<b>Trousse d'hygiène</b>	Les personnes sinistrées pourront, de plus, aller s'approvisionner en vêtement à la Saint-Vincent-de-Paul ou à tout autre organisme similaire.		
<b>Articles de nettoyage</b>	Une trousse d'hygiène de dépannage sera distribuée aux sinistrés, sur demande.		
<b>Articles de lessive</b>	30 \$ par famille		
<b>Frais de nettoyeur</b>	Ex: balais, vadrouille, détergent etc...		
<b>Siège d'auto pour enfant</b>	20 \$ pour 1 à 4 personnes (enfant ou adulte)	4 à 7 jours	8 à 14 jours
	30 \$ pour 5 personnes et + (enfant ou adulte)	30 \$ par personne (enfant ou adulte)	60 \$ par personne (enfant ou adulte)
	15 \$ par personne (enfant ou adulte)	Sur présentation de facture comme preuve d'achat avant le sinistre et suite à la perte de l'article en question, la Croix-Rouge remboursera les sièges d'auto selon les tarifs suivants:	
	✓ Siège de 0 à 40 livres	100 \$ par enfant	
	✓ Siège d'appoint 30 à 60 livres	50 \$ par enfant	

Le don de la solidarité, juillet 1996

<b>CATÉGORIE 2: BESOINS D'HÉBERGEMENT</b>	
<b>Réparations mineures</b>	Sur présentation d'une soumission de réparations et d'une facture par une entreprise et/ou un corps de métier reconnu par les diverses corporations, la Croix-Rouge paiera les frais jusqu'à un montant de 500 \$ par maison ou édifice commercial.
<b>Hébergement</b>	Logement temporaire dans des hôtels ou motels lorsque les centres d'hébergement ne sont pas accessibles ou lorsque la santé des sinistrés ne le permet pas. Lors de la perte totale de la résidence, une location d'un mois pour un appartement sera couvert par la Croix-Rouge jusqu'à un montant de 300 \$.
<b>CATÉGORIE 3: BESOINS EN FOURNITURES DOMESTIQUES</b>	
<b>Literte et oreillers</b>	60 \$ par lit, par personne, pour les familles sinistrées dont la résidence principale a été détruite ou a subi des dommages.
<b>Serviettes et débarbouillettes</b>	15 \$ par personne (enfant ou adulte) pour les familles sinistrées dont la résidence principale a été détruite ou a subi des dommages.
<b>Instruments et batterie de cuisine</b>	70 \$ pour une personne et 10 \$ par personne additionnelle pour les familles sinistrées dont la résidence principale a été détruite ou a subi des dommages.
<b>Réparation des électro-ménagers</b>	Sur présentation d'une facture de réparation et sur présentation d'une preuve que l'appareil leur appartient, la Croix-Rouge déboursera les frais de réparation jusqu'à un montant de 150 \$ par électro-ménager.
<b>CATÉGORIE 4: BESOINS DES ANCIENS</b>	
<b>Premiers soins</b>	Une trousse de premiers soins de dépannage sera distribuée à tous les sinistrés, sur demande.

Prothèse	<p>La Croix-Rouge déboursera les frais de remplacement de prothèses qui ne sont pas couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec jusqu'à un montant maximum de 100 \$ par personne (adulte ou enfant). Dans le cas de prothèses visuelles (lunettes et lentilles cornéennes), la prescription ne doit pas excéder 2 ans.</p>
Uniformes, outils ou vêtements et bottes de travail etc..	<p><b>CATÉGORIE 5: BESOINS SE RAPPORTANT AU TRAVAIL</b></p> <p>Chaque sinistré doit fournir une preuve qu'il a besoin de ces items pour travailler et que ceux-ci ont été perdus. La Croix-Rouge paiera les factures jusqu'à montant de 500 \$ par travailleur.</p>

**NOTE:** ▶ Tous les montants cités dans ce document sont avant taxes

F A C T O R S D'IRRADIATION

Le don de la solidarité, juillet 1996

**SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL**

PRÉSENTÉ PAR :  
**RENÉ PERREault**  
 RAPPORTEUR

**ANNEXE 3.14**



---

---

## DEBRIEFING SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL

ENDROIT : ENAP-Chicoutimi

DATE : 4 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS :

#### *Saint-Vincent-de-Paul*

Guy Landry, président, Conseil central de Chicoutimi, SSVP  
Arthur Gagnon, secrétaire, Conseil cenral de Chicoutimi, SSVP

#### *Comité d'évaluation*

Pierre Cazalis, membre du comité  
Aubert Ouellet, membre du comité  
René Perreault, rapporteur

---

---

## CONTEXTE

La Société Saint-Vincent-de-Paul est un organisme de charité qui a pour mission de fournir aux plus démunis des biens de première nécessité à un coût abordable. Ses activités sont exclusivement fondées sur le bénévolat de ses membres et la cueillette de dons de biens matériels, neufs ou usagés, qui lui parviennent de personnes ou d'entreprises.

L'unité de base de la Société est la paroisse où existent des conférences qui opèrent des comptoirs pour la distribution de biens matériels mais ne disposent pas de locaux pour l'entreposage des dons au plan local ou régional sauf à Québec et à Montréal. Ces conférences sont regroupées en un conseil central à l'échelle du diocèse. De même, il existe un conseil provincial pour le Québec et un conseil national pour le Canada. Cette structure n'est cependant pas très développée et laisse une large place à l'autonomie des conférences paroissiales. La Société est très bien implantée dans tout le Saguenay-Lac-St-Jean.

Même si la Société aide habituellement les victimes d'incendie, c'était la première fois qu'elle était appelée à intervenir au cours d'un sinistre.

## ÉVALUATION DE L'INTERVENTION PAR PHASES ET PAR ACTIVITÉS

### I- ALERTE ET MOBILISATION

#### 1.1 Points forts

- Le Conseil central de Chicoutimi a répondu rapidement à la demande de l'évêque.
- D'autres intervenants ont aidé grandement la société à s'organiser pour commencer ses opérations, par des prêts de personnel, d'équipements ou de locaux.
- En quelques jours, quelque trois cents bénévoles se sont mis à la disposition de la société.

#### 1.2 Points faibles

- La structure de la Société n'a pas été prévue pour faire face à un sinistre. Elle n'est pas aussi élaborée que celle de la Croix-Rouge.
- La Société ne connaissait pas l'organisation de la sécurité civile au Québec.

#### 1.3 Point à clarifier et recommandation

- Officialiser le rôle de la Société Saint-Vincent-de-Paul dans l'organisation des mesures d'urgence.

### II- INTERVENTION

#### 2.1 Points forts

- La structure décentralisée de la société et sa présence dans le milieu au niveau des paroisses ont grandement facilité la redistribution des dons.
- La très grande disponibilité des bénévoles, en particulier des jeunes et des bénéficiaires de l'aide sociale, a contribué à mener rondement les opérations de distribution. On estime à plus de 75 000, le nombre d'heures de travail données par les bénévoles.
- La Société a pu recevoir environ 100 chargements de dons provenant d'aussi loin que des Maritimes et de Winnipeg. La valeur de ces dons est estimée à environ 5 000 000\$.
- Les conférences de Québec et de Montréal ont été d'un grand appui en coordonnant les collectes et les expéditions vers le Saguenay. Pendant toute l'intervention, les relations avec le conseil provincial et le conseil national ont été bonnes.
- L'organisation matérielle a été assurée grâce à des dons, des prêts d'équipement et des corvées.

#### 2.2 Points faibles

- En l'absence de grilles d'analyse et de critères, il a été difficile de faire une distribution équitable des dons. Certains dons d'équipement neuf (chauffe-eau, briques, etc.) étaient insuffisants pour répondre à la demande. Après avoir essayé la formule du «premier arrivé premier servi», nous avons opté pour le tirage comme critère de distribution.
- La qualité de certains chargements laissant à désirer, nous avons dû intervenir par le biais des médias pour demander au public de ne donner que des biens utiles et en bon état.

- Il a été difficile de planifier les arrivages. Nous n'étions pas toujours informés de l'arrivée des chargements, surtout lorsqu'il s'agissait d'initiatives de particuliers ou d'entreprises qui n'avaient pas communiqué avec nous au préalable.
- Nous avons eu des problèmes de régie interne. Les décisions de coordination prises par le Conseil central n'étaient pas toujours respectées par les bénévoles ou les conférences locales. Dans le cas de l'Anse-Saint-Jean, un bénévole a même détourné les vêtements destinés à la municipalité.
- La clientèle traditionnelle de la SSVP est constituée de personnes ou de familles démunies. Il a fallu faire la différence entre nos services aux démunis et l'aide aux sinistrés. Ce qui est acceptable pour une personne démunie ne l'est pas nécessairement pour un sinistré.
- L'organisation du travail des bénévoles a reposé sur la spontanéité et l'improvisation. On s'est pilé souvent sur les pieds. Il a même fallu refuser les offres de bénévoles parce que nous en avons suffisamment ou qu'il nous était impossible de les encadrer.
- Faute de ressources suffisantes, il nous a été impossible d'assurer certains services de base aux bénévoles, tels le transport et la fourniture des repas.

### 2.3 Points à clarifier et recommandations

- Il faut clarifier le mandat de la SSVP, la répartition des rôles et des responsabilités en situation d'urgence.
- Il faut tirer parti de cette expérience pour planifier nos interventions futures avec nos partenaires gouvernementaux.
- Il est indispensable d'élaborer des critères pour la redistribution des dons matériels.

- Il nous faut adapter les services que nous donnons en période de sinistre par rapport à ceux que nous fournissons en temps normal, en tenant compte que nous avons affaire à une clientèle différente.

## III- DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### 3.1 Points forts

- Même si nous avons commencé à démobiliser, nous sommes encore en intervention. Nous prévoyons démobiliser complètement d'ici une dizaine de jours, après écoulement des stocks.
- À l'exception des vêtements d'été, nous aurons redistribué tous les dons que nous avons reçus.

### 3.2 Points faibles

- La réintégration des citoyens par secteurs, à des moments différents, a été une erreur. Nous aurions dû réintégrer les citoyens les plus sinistrés d'abord.
- Il était difficile d'obtenir des informations du ministère des Transports au sujet de la reconstruction de la route.
- Le problème majeur est de débloquer les indemnisations pour les sinistrés. Les gens sont agressifs, à fleur de peau. Nous avons dû demander l'aide du CLSC.

## IV- BILAN DES RELATIONS DE LA MUNICIPALITÉ AVEC LES AUTRES INTERVENANTS

### ALERTE ET MOBILISATION

#### 4.1 Points forts

- L'appui de l'évêque a été déterminant dans notre décision de prendre en charge la gestion des biens matériels.
- L'aide de certains autres groupes l'Alcan, la Ville de Chicoutimi, la Base militaire de Bagotville, de prêteurs de locaux ou d'équipements a été indispensable pour lancer l'opération.

#### 4.2 Point faible

- Il aurait mieux valu être impliqué dès le début du sinistre

#### 4.3 Points à clarifier et recommandation

- Officialisation du rôle de la SSVP dans l'organisation des mesures d'urgence.

### INTERVENTION

#### 4.1 Points forts

- La collaboration des médias a grandement contribué au succès de l'intervention. Grâce à la contribution d'une bénévole qui connaissait le fonctionnement des médias, nous avons pu faire l'apprentissage de

l'utilisation des médias, entre autres organiser la première conférence de presse de notre histoire.

- L'ORSC et les municipalités nous ont offert une excellente collaboration.
- Un concessionnaire de Chicoutimi nous a prêté des véhicules pendant toute la durée de l'intervention.

#### 4.2 Points faibles

- La Croix-Rouge n'a jamais considéré la SSVP comme un partenaire à part entière. Elle n'a jamais reconnu le rôle complémentaire que nous avons joué. Cela s'est traduit par une volonté de prendre toute la place dans les médias et d'ignorer notre contribution.
- Certaines entreprises commerciales ont fait des dons qui n'étaient pas utiles aux sinistrés. Certaines autres ont considéré leurs dons comme des opérations promotionnelles. Certains dons ont ainsi été plus encombrants qu'utiles.

#### 4.3 Points à clarifier et recommandations

- Une connaissance accrue des rôles des autres groupes intervenants.
- Officialisation du rôle joué par la SSVP dans l'organisation de la sécurité civile.

**ANNEXE 3.14**

**APPENDICE 1**

**CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS**

A- CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

NOM DE L'ORGANISATION : SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL

DATE	HEURE	ÉVÉNEMENT
23 juillet 1996		L'évêque de Chicoutimi demande à la Société Saint-Vincent-de-Paul d'assurer la collecte, la gestion et la redistribution des dons matériels.
24 juillet 1996		Réunion de l'exécutif du Conseil central de Chicoutimi. Acceptation de la demande de l'évêque. Début de la mobilisation des bénévoles. Les dons commencent à arriver (eau, jus, différentes denrées, etc.). Recherche d'entrepôts avec la collaboration de certains intervenants. La Base militaire de Bagotville met un hangar à notre disposition. Alcan et la Ville de Chicoutimi mettent des équipes de travail à notre disposition.
25 et 26 juillet 1996		Départ de la base militaire et installation de notre quartier général dans l'ancien bureau de poste de Chicoutimi (boul. Saguenay). Appel aux conférences de Québec et Montréal pour coordonner les collectes et les expéditions vers le Saguenay. La Commission scolaire de Chicoutimi met une école désaffectée à notre disposition pour un an, pour la distribution de vêtements. Un concessionnaire de Chicoutimi nous prête des véhicules. Le nombre de nos bénévoles s'élève à 300.
27 juillet 1996 et suivants		Gestion des arrivages et redistribution des dons matériels.
Août 1996		Début de la démobilisation. Démobilisation complète à l'épuisement des stocks. Retour au service de la clientèle habituelle dans les paroisses.

**ANNEXE 3.14**

APPENDICE 2

ENTREVUE AVEC LES REPRÉSENTANTS  
DU CONSEIL PROVINCIAL

**SOCIÉTÉ SAINT-VINCENT-DE-PAUL**

**ENTREVUE AVEC LES REPRÉSENTANTS DU CONSEIL PROVINCIAL**

**Montréal, 5 novembre 1996**

---

## ÉTAIENT PRÉSENTS

### *Représentants du Conseil provincial*

André Boyer, Président  
Jean-Paul Parent, ancien président  
Claude Beaulieu, membre bénévole

### *Comité d'évaluation*

Pierre Cazalis, membre du comité  
Aubert Ouellet, membre du comité  
Thierry Pauchant, membre du comité

---

## 1. CONTEXTE

Cette entrevue, complémentaire à la séance de débriefing qui avait eu lieu le 4 octobre avec le Conseil central de Chicoutimi, a été organisée à la demande de la Société. Elle avait pour objet la présentation des points de vue du Conseil provincial sur l'hypothèse d'une participation plus systématique de la SSVP aux interventions de sécurité civile en cas de sinistre ou de catastrophe.

À l'instar de la Société internationale de la Croix-Rouge, la SSVP oeuvre dans de nombreux pays (125).

## 2. L'INTERVENTION À L'OCCASION DES INONDATIONS DU SAGUENAY

- La SSVP s'est mobilisée le 23 juillet au soir et l'a fait savoir par un communiqué de presse sur TELBEC.
- Elle ouvrait ses locaux le 24.
- Il est reconnu au Saguenay que la Société « a fait des miracles » dans la gestion des biens matériels lors des événements de juillet.

### 2.1 Les points forts de l'intervention de la Société

- La mobilisation a été rapide, partout où la Société est présente (y compris à Toronto).
- La collaboration de multiples partenaires a été acquise rapidement, en raison de la crédibilité de la Société.
- La souplesse de ses structures a permis une adaptation rapide aux exigences de cette intervention massive et imprévue.



- La coordination entre les divers niveaux et centres de la Société s'est effectuée spontanément.
- La Société est fortement implantée dans la plupart des régions du Québec. Là où elle n'a pas de "conférence" locale, la Société peut avoir des liens et ententes de partenariat.

## 2.2 Les points faibles de cette intervention

- Quoique fortement implantée, la Société n'était pas présente partout avec la même efficacité.
- Eu égard à la nature de ses activités ordinaires, une intervention de l'envergure de celle du Saguenay dépasse ses moyens d'action (la Société, de fait, était débordée dès la semaine du 28 juillet).
- Sa principale faiblesse est le manque de locaux, et particulièrement de lieux d'entreposage.
- De plus, ses membres ne connaissent pas le fonctionnement de l'Organisation de sécurité civile du Québec et manquent de formation en matière d'intervention de ce type.

## 3. COMMENT RENFORCER LE POUVOIR D'INTERVENTION DE LA SOCIÉTÉ LORS DES SINISTRES ET DES CATASTROPHES ?

Compte tenu de l'expérience acquise au Saguenay et de la probabilité de nouvelles catastrophes, la Société croit de son devoir de proposer ses services à l'Organisation de sécurité civile et aux citoyens. Elle veut le faire en complémentarité avec la Croix Rouge, dont l'expérience se situe dans d'autres domaines (accueil des sinistrés, premiers soins...).

La Société ne propose pas à cet effet de solution spécifique, mais souhaite que son offre de service soit étudiée et qu'elle puisse discuter de telles modalités dans le cadre d'un groupe de travail comprenant divers partenaires: DGSP, Croix-Rouge, banques, Mouvement Desjardins, conférence des évêques...

De plus, elle souhaite pouvoir être aidée pour la formation de ses membres dans le domaine de la sécurité civile. La question pourrait être étudiée dans le cadre des travaux du même groupe de travail.

ANNEXE 3.15

ÉVÊCHÉ DE CHICOUTIMI

---

---

## DÉBRIEFING DE L'ÉVÊCHÉ DE CHICOUTIMI

**ENDROIT :** Évêché de Chicoutimi

**DATE :** 2 octobre 1996

**ÉTAIENT PRÉSENTS :**

**Évêché**

Mgr Jean-Guy Couture, Évêque  
Abbé Jacques Bouchard  
M. Arthur Gagnon, SSVP

**Comité d'évaluation**

P. Cazalis, membre du comité

---

---

## 1. CONTEXTE

C'est à la demande du Premier Ministre du Québec que l'évêque de Chicoutimi, Mgr Jean-Guy Couture a accepté de présider l'organisme mis sur pied pour gérer les fonds provenant de la souscription lancée par la Croix-Rouge pour venir en aide aux sinistrés du Saguenay. L'opération nommée *LE DON DE LA SOLIDARITÉ* a été structurée formellement lors de l'assemblée du 25 juillet 1996 (voir appendices 1 et 2).

Il semble que jamais, au Québec, un évêque et une évêché n'avaient reçu officiellement de mandat semblable. C'est dire que, sur le plan logistique, ils n'étaient pas prêts à en remplir toutes les exigences. Moralement, pourtant, ils l'ont assumé sans réserve.

## 2. LES CONDITIONS DE L'INTERVENTION

### 2.1 Les points forts

- Rapidité de l'organisation du Comité provincial de gestion de l'aide.
- Unanimité des maires dans les prises de décision.
- Disponibilité à l'écoute des besoins des sinistrés, surtout à partir du 5 août, grâce à une meilleure organisation du secrétariat.
- Appui des médias.

### 2.2 Les points faibles

- L'évêché ne s'attendait pas à recevoir un tel mandat.
- Il n'existait au départ aucune directive pour la gestion de l'aide.
- L'évêché ne disposait dans cette opération d'aucune autorité autre que morale. Dans l'ensemble, il a joué le rôle de « ministère de l'écoute ».
- Ses moyens matériels étaient très limités.

### 3. LES RELATIONS AVEC LES AUTRES INTERVENANTS

#### 3.1 Les points forts

- Organisation déjà bien structurée de la Croix-Rouge.
- Fidélité des partenaires (Croix-Rouge, SSVP) dans l'application des décisions.
- Volonté de la Croix-Rouge et de la SSVP d'agir sans favoritisme ni discrimination.
- Remarquable dévouement et sens spontané de l'organisation de la part des bénévoles, y compris ceux de la SSVP.

#### 3.2 Les points faibles

- Communication insuffisante de la part de la Croix-Rouge de l'évolution des opérations.
- Impréparation de leur part, non seulement de la SSVP (dont le mandat n'est pas d'assumer une pareille tâche), mais même de la Croix-Rouge, à faire face à un sinistre d'une telle envergure.
- L'absence de budget d'opération en situation d'urgence, à la SSVP.
- L'accès à une liste officielle et fiable des sinistrés, pour les trois partenaires (évêché, Croix-Rouge, SSVP).

#### 3.3 Les points à clarifier

- Les modalités des rapports devant exister entre les partenaires d'une telle opération.

## ANNEXE 3.15

### APPENDICE 1

### CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

## A- CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS PAR PHASE

NOM DE L'ORGANISATION : ÉVÊCHÉ DE CHICOUTIMI

DATE	HEURE	ÉVÉNEMENT
23 juillet 1996		Téléphone du bureau du Premier Ministre. Autres communications importantes: · MM. Réjean Séguin et Émilien Genest, Croix-Rouge · M. René Lacoste, Fondation du Cardinal-Léger · Mme Louise Rousseau, Radio-Canada · M. Benoît Legault, La Presse Visite de sinistrés à la Base de Bagotville, à l'UQAC, au Centre des Congrès de Jonquière.
24 juillet 1996		Communications: · Mgr Charles Valois · Mgr André Gaumond · Mme Jeanne Blackburn Réunion informelle avec des responsables municipaux, de la DGSP, de la Croix-Rouge et de la SSVP.
25 juillet 1996		Communications · cabinet du PM · Mgr Maurice Couture · RDI, TQS, CJMS, CHRC Réunions · Réjean Séguin, Croix-Rouge · Comité provisoire de gestion
27 juillet 1996		Conférence de presse
28 juillet 1996 et suivants		Multiplés communications et réunions avec les représentants des médias, des gouvernements, des donateurs

1 août 1996		Visite des lieux sinistrés, en hélicoptère
2 août 1996		Visite à La Malbaie, avec M. Jacques Brassard
6 août 1996		Réunions avec M. Séguin, puis Comité des maires, pour la préparation de la Phase II.
7 août 1996		Point de presse
8 août 1996		Tél. M. Lucien Bouchard Funérailles Père Roland Tremblay
21 août 1996		Comité central (Phase III)
au 1 novembre 1996		L'évêché demeure mobilisé pour la Phase IV.

**ANNEXE 3.15**

APPENDICE 2

**PREMIÈRE RÉUNION DU  
COMITÉ PROVISOIRE PROVINCIAL**

## ORDRE DU JOUR

PREMIÈRE RÉUNION DU COMITÉ PROVISOIRE PROVINCIAL  
LE JEUDI 25 JUILLET 1996

1. Ouverture de la réunion
2. Buts de la réunion
3. Comité provincial provisoire
  - Composition
  - Mandat
  - Fonctionnement
4. Comités locaux
  - Composition
  - Mandat
  - Fonctionnement
5. Les normes et barèmes d'aide aux sinistrés
6. Questions diverses

## COMITE PROVINCIAL PROVISOIRE

### A) Composition

#### 1. Les municipalités concernées:

- Chicoutimi
- Clermont
- Ferland & Boileau
- Forestville
- Hébertville
- Jonquière
- L'Anse St-Jean
- Laterrière
- Ville de La Baie

*S'ajouteront aux personnes invitées ce soir, les maires des municipalités concernées au fur et à mesure qu'elles seront connues.*

#### 2. Le gouvernement du Québec:

- Un représentant de la Direction générale de la sécurité et prévention.
- Deux représentants du premier ministre:
  - Monsieur François Leblanc, chef de cabinet adjoint
  - Monsieur Gérard Morin, député de Dubuc
- Deux représentants des partenaires:
  - Un représentant du Groupe Desjardins
  - Un représentant des banques à charte du Canada
- Un représentant des sinistrés:
  - Le président de la Société de St-Vincent de Paul (provisoire)

*Des représentants des comités de sinistrés qui se formeront pourront se rajouter au Conseil.*

**COMITE PROVINCIAL PROVISoire** (Suite)**A) Composition** (Suite)

- La Croix-Rouge:
  - Le directeur général, monsieur Ré Jean Séguin
  - Le président territorial, monsieur Richard Gagné
  - Le directeur territorial, monsieur Donald Harvey
- Le président:
  - Mgr Jean-Guy Couture

**B) Mandat**

1. S'assurer de la distribution équitable des dons en argent reçus pour les sinistrés résidants dans les municipalités définies à l'annexe I.
2. Approuver les critères et les barèmes de distribution recommandés par la Société canadienne de la Croix-Rouge, Division du Québec.
3. Déterminer la composition, le mandat et le fonctionnement des comités locaux.
4. Recevoir périodiquement les rapports d'entrée et de sortie de fonds.
5. Définir les types d'assistance à donner aux sinistrés.

**C) Fonctionnement**

- Se réunir sur convocation du président.
- Siéger régulièrement afin de suivre adéquatement le déroulement des opérations.
- Recevoir tous les rapports nécessaires à son fonctionnement.

**COMITES LOCAUX****A) Composition**

- Un représentant pour chaque catégorie de sinistrés:
  - Sinistré dont le logement est démoli
  - Sinistré dont le logement a été inondé mais sera habitable
  - Sinistré évacué par prévention
- Un représentant du président du fonds "Don de la solidarité"
- Le maire ou son représentant
- Un représentant de la Croix-Rouge
- Un représentant de la Direction générale de la sécurité et prévention (si nécessaire)

Si elles le jugent nécessaire, les municipalités pourront ajouter d'autres personnes à ce comité.

**B) Mandat**

1. Voir à l'application des priorités, normes et barèmes définis par le comité provincial.
2. Faire le rapport au comité provincial.
3. Faire des recommandations au comité provincial.
4. Sur la base des données que la municipalité détient, remettre aux sinistrés les bons d'achat de biens et services.

**C) Fonctionnement**

Se réunir aussi souvent que le besoin le commande et en réponse aux besoins des sinistrés.



**ANNEXE 3.16**

**ABITIBI-PRICE INC.**

PRÉSENTÉ PAR :  
**PIERRE CAZALIS**

---

---

## DÉBRIEFING DE ABITIBI-PRICE INC.

ENDROIT : à Jonquière (Kénogami)

DATE : 18 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTES

**Abitibi-Price**  
Michel Fortin, Directeur, Service de la sûreté

**Comité d'évaluation**  
Pierre Cazalis, membre du Comité

---

---

## 1. LE CONTEXTE

Quoique non responsables de la gestion des mesures d'urgence hors de leurs installations, les trois grandes entreprises industrielles du Saguenay (Alcan, Abitibi-Price, Stone Consolidated) y ont été des acteurs majeurs lors des inondations de juillet 1996, soit comme sinistrés, soit comme partenaires. De plus, elles constituent en temps normal des sources de vulnérabilité qui en font des partenaires incontournables des municipalités et de la DGSP dans le domaine de la sécurité civile. À cet égard, l'arrimage étroit de leur plan d'urgence à celui des municipalités dans lesquelles elles sont installées est une exigence de base de la sécurité des citoyens, d'autant que l'ampleur des moyens humains, techniques et financiers dont elles disposent peut leur conférer un rôle déterminant dans la lutte contre les sinistres, qu'ils soient ou non provoqués par leurs activités.

La compagnie Abitibi-Price possède un plan d'urgence étoffé et mis à jour régulièrement. Toutefois, comme dans la plupart des autres cas, ce plan ne prévoyait pas le risque « inondation ». Un programme de formation du personnel avait couvert en 1995 les phases d'«alerte» et d'«évacuation».

Ainsi qu'en témoigne la photocopie ci-annexée de la revue corporative *LE DÉLUGE* (Appendice 1), Abitibi-Price a lourdement souffert des inondations de juillet.

## 2. LES CONDITIONS DE L'INTERVENTION

### 2.1 Les points forts

- L'ordre dans lequel s'est effectuée l'évacuation, après que le MEF eut annoncé à 12h10, le 20 juillet, l'accroissement du débit de l'eau envoyée du Lac Kénogami, et recommandé l'évacuation du secteur de la pâte mécanique.

- La rapidité de la mobilisation des pompiers et autres membres du Service de la sûreté de la compagnie.
- La rapidité des communications avec Alcan, dont la prise d'eau et certaines installations étaient également menacées.
- La rapidité de l'opération d'évaluation des dommages, dès le 22 juillet, et de rétablissement, à partir du 29, aux fins de remise en marche des installations de production (à compter du 13 août).
- La qualité des contacts avec certaines organisations au moment de l'intervention (services de police et d'incendie de Jonquière, SQ) ou du rétablissement (municipalités, pour le transport du sable, par exemple).

## 2.2 Les points faibles

- La fragilité des systèmes de télécommunication (surcharge, sensibilité des piles à l'humidité, insuffisance du nombre d'appareils).
- La difficulté d'entrer en contact avec le centre de coordination de la Ville de Jonquière et celui de l'ORSC.
- La difficulté des communications téléphoniques avec le MEF, durant le sinistre.
- Les discussions internes sur la détermination du moment le plus adéquat pour la démobilisation.

## 3. LES AMÉLIORATIONS À APPORTER À L'ORGANISATION

- Mieux arrimer le plan d'urgence de la compagnie à celui de la municipalité de Jonquière.

- Établir en temps de sinistre un lien fonctionnel solide entre les grands partenaires du privé, comme Abitibi Price, et les centres de coordination publics (municipal, régional, provincial).
- Faire participer ces partenaires aux opérations de planification de la sécurité civile, aux niveaux municipal et régional, et particulièrement aux exercices de simulation des plans d'urgence.
- Renouveler les système internes de télécommunications, etc.

**ANNEXE 3.16**

**APPENDICE 1**

**LE DÉLUGE**

**LA REVUE**



# LE DÉLUGE

LA REVUE

Unité d'Affaires Kénogami

19 septembre 1996

ABITIBI-PRICE

## Le déluge vu de près...

**Quelque 200 mm de pluie nous tombent dessus en moins de 30 heures.**

⇒ Samedi le 20 juillet 1996:

- 10h30 • Premier appel d'urgence.
- 12h10 • Appel du MENVIQ ordonnant d'évacuer le secteur de la Pâte mécanique.

**Application immédiate du plan des mesures d'urgence**

- Évacuation du secteur de la Pâte mécanique en 30 minutes.
- 12h10 • Le lac Kénogami est dans des conditions critiques et un coup d'eau se dirige dans la Rivière-aux-Sables.
- P.M. • En après-midi, nous avons évalué que la prise d'eau serait submergée et de même que la possibilité de fermer l'usine.
- À 14h00, le débit de la Rivière-aux-Sables est de 300 m<sup>3</sup>/sec. (débit habituel: 25 m<sup>3</sup>/sec.).
- Nous avons débuté la procédure de nettoyage des équipements et à 16h50, nous commençons l'évacuation de l'usine.
- 18h00 • L'évacuation totale de l'usine est complétée, il n'y a plus personne dans l'usine.
- 19h00 • Le débit de la Rivière-aux-Sables est de 600 m<sup>3</sup>/sec.

⇒ Dimanche le 21 juillet 1996:

- 06h00 • Nous avons constaté que la rivière s'est fait une brèche du côté ouest du barrage.
- 07h00 • Station de pompage: a été immergée et la réserve d'eau a disparu.
- Pâte mécanique: a été inondée, il y a de 4 à 6 pieds d'eau au dessus du plancher inférieur.
- Quelques glissements de terrain.
- Le pont Châte-aux-Carons a été emporté.
- Évaluation du plan d'action et de coordination des mesures à prendre pour nous remettre en opération et communiquer l'état de la situation aux employés.
- 10h00 • Débit de la Rivière-aux-Sables: 700 m<sup>3</sup>/sec.
- Niveau du lac Kénogami: 165.70.



⇒ Lundi le 22 juillet 1996:

- Mise sur pied des structures pour commencer à réduire l'impact des dommages. Évaluation des travaux et plan d'action pour remettre l'usine en opération.
- Nous établissons les besoins en main-d'oeuvre.

⇒ Mardi le 23 juillet 1996:

Les équipes d'évaluation des dommages sont en action et d'autres ont déjà commencé le nettoyage dans les zones permises. Des plans d'action pour les réparations d'urgence et la préparation de certains secteurs en vue d'un redémarrage sont amorcés.

⇒ Mercredi le 24 juillet 1996:

Les orages de la nuit dernière n'ont rien changé à la situation, mais les berges de la Rivière-aux-Sables continuent de s'éroder sans toutefois mettre en danger nos installations.

Le calendrier de remise en marche de l'usine est finalisé et les points prioritaires demeurent toujours la prise d'eau et le secteur de la Pâte mécanique.

- 16h00 • Une équipe de 10 personnes se rend à la Pâte mécanique en vue de constater l'ampleur des dégâts, évaluer les coûts et la durée des réparations nécessaires.

## Nos employés pris dans un "bain tourbillon" d'événements...

■ "Plus les demi-heures avançaient et plus les terrains s'affaissaient: ça allait de plus en plus vite, on ne savait pas jusqu'où ça irait. On était sur le qui-vive avec la pluie qui n'arrêtait pas. On avait même pas le temps de s'asseoir et de réfléchir car il y avait toujours de nouvelles données qui entraient... fallait s'ajuster au fur et à mesure."  
Carole Saint-Pierre, constable

■ "Ça a commencé samedi matin vers 10h00. Notre contremaître nous a averti qu'on serait peut-être évacué plus tard. À ce moment-là, on a continué d'opérer. Personne a paniqué aux meules. Vers midi-trente, un pompier est arrivé pour nous dire de partir. Il nous a parlé ben calmement... Tous ensemble on écoutait ça à la radio. On se posait des questions sur nos jobs, on savait pas combien de temps ça allait durer. On aime ben ça travailler là..."  
Adrien Cyr, opérateur à l'écorçage

■ "Pour nous autres à l'hydro, c'était comme un radio-roman... On avait des gens partout qui intervenaient tout le temps sur notre radio. Ces gens-là étaient tous reliés pour essayer d'évacuer l'eau autant qu'on pouvait. À Jonquières, on a fait une digue de terre pour éviter que l'eau prenne le chemin qu'elle a pris. À Chicoutimi, les gens ont arrêté les générateurs en panique. Ils ont vu l'eau aux fesses en sortant d'la centrale! À Châte-aux-Galets, les gars étaient dans le noir et ne voyaient plus rien. On entendait tout ça sur notre radio. C'était stressant! Mon, j'étais à la centrale de Jonquières. J'ai vu le premier bloc d'appareil tomber dans la rivière. Dans la nuit, j'suis allé à Chicoutimi. On courait d'un bord et de l'autre pour libérer les embâcles."  
Jean Cantin, opérateur à l'hydro

■ "Le bruit de l'eau dans la noirceur, c'était spécial... Alors que l'eau continuait de monter dangereusement, je devais m'assurer qu'aucune voiture ne traverse le pont en bas de la côte des meules. Plus tard, l'eau qui passait par-dessus le barrage donnait l'impression qu'il n'existait plus..."  
Carol Tremblay, pompier

## Kénogami se retrouve les manches... et les pantalons!

### Réparations et remise en marche

29 juillet

Priorités d'action

- Retour de l'eau dans l'usine
- Nettoyage des lignes du procédé
- Nettoyage des machines #7 et #5
- Remise en fonction des systèmes chimiques
- Redémarrage du traitement secondaire
- Stratégie pour l'alimentation en glaise (non-accessible à cause de l'instabilité du sol au niveau des berges)
- Réparation et remise en état de l'eau potable de l'usine
- Stabilisation des berges de la Rivière-aux-Sables

Secteur Pâte mécanique

- Poursuivre le nettoyage des installations
- Installer l'eau pour les besoins domestiques et la sécurité incendie
- Travaux civils pour la sécurité des sorties

### Environnement

30 juillet

Il n'y a eu aucune perte de polluants tels que les BPC, chlore, bioxyde ou savon. Tous les systèmes chimiques à l'intérieur de l'usine ont été sécurisés. Les réservoirs ont été isolés et des procédures d'inspection et de contrôle ont été mises en place pour les réservoirs qui n'avaient pas de système de protection d'endiguement.

Pertes en terme de produits chimiques ou hydrauliques suite à l'inondation:

- Usine Kénogami - 1 400 gallons d'huiles diverses
- 25 gallons de solvant à peinture
- Hydro-Price - 450 gallons d'huile
- (estimation préliminaire) - 30 kg d'absorbants

N.B. Ces produits perdus se sont mélangés en grande partie aux eaux de la rivière et dans certains cas, dans la vase et à la terre qui ont été récupérées dans le nettoyage effectué. Cette quantité sera déposée comme déchets dangereux selon la réglementation en vigueur.

### 500 travailleurs sont en poste!

31 juillet

Nos attentes sont dépassées!

Alors que nous avions prévu un arrêt de travail d'environ quatre semaines avant le démarrage des machines à papier, 500 employés(es) sont en poste aujourd'hui grâce au travail extraordinaire de toutes les équipes.

La machine #5 a repris ses opérations hier soir à 18h40 et la machine #7 à 01h00 la nuit dernière. Il reste à s'assurer que le papier qu'on fabrique est d'une qualité qui sera acceptée par nos clients, sachant que nous alimentons nos machines avec des pâtes différentes de celles que l'on utilise habituellement.

C'est une performance digne de mention qui laisse présager encore bien de bonnes choses...

Bravo à tous et à toutes!

### Situation Pâte mécanique

1 août

Il y a eu 2 types de dommages: une station électrique (sous-station) complètement ravagée et l'inondation à l'intérieur du département.

Il faut donc enlever tous les équipements brisés et en remettre des neufs, ce qui demande parfois beaucoup de recherche pour trouver le même type d'équipements. Il faut aussi sortir les moteurs, les faire sécher, les réparer, revoir tous les contrôles électriques, faire des tests et les changements au besoin.

### FRAAP

1 août

Un "Fonds de Réintégration et d'Aide Abitibi-Price" a été créé grâce aux dons recueillis auprès des autres unités d'Affaires d'Abitibi-Price au Canada et aux États-Unis, de leurs employés, des syndicats et des fournisseurs de l'entreprise.

Aide aux sinistrés d'Abitibi-Price

Les employés et leurs familles qui ont subi des dommages évalués à 10 000,00\$ et plus doivent d'abord remplir le formulaire de demande d'aide disponible au bureau de la paye.

Participation des employés de Kénogami

Les employés de Kénogami peuvent participer au F.R.A.A.P. en faisant un don de 20,00\$. En échange, nous vous remettrons une cassette vidéo d'environ 40 minutes sur l'inondation.

L'équipe du F.R.A.A.P.

L'équipe de bénévoles responsables du F.R.A.A.P. est composée d'épouses d'employés de l'usine Kénogami. Ce sont mesdames Annie Borvin, Lise Bouchard, Andrée Delisle, Claire Jean, Diane Thériault et Odette Thériault.

### Traitement secondaire

2 août

Du fromage S.V.P. pour nos bibittes!

Vous avez vu circuler les camions de NATREL dernièrement? C'est que les opérateurs du traitement secondaire sont de grands amateurs de fromage. Tellement, qu'ils ont choisi d'alimenter leurs précieuses bactéries avec un sous-produit fromager.

La première semaine de l'inondation, ils ont mis leurs petites protégées à la diète. Suite d'approvisionnement en matière organique. À partir de samedi, ils avaient le choix de les nourrir avec de la mélasse ou un sous-produit de la fabrication du fromage. Ils ont donc déversé en tout 150 000 litres de lactosérum dans les bassins du traitement secondaire afin d'alimenter et préparer les cultures bactériennes à recevoir leur nourriture habituelle.

### Mot de M. Alain Grandmont

2 août

"Bonnes nouvelles! On a du papier de bonne qualité qui va être expédié à nos clients. Le Ministre Chevette a été impressionné par nos mesures d'urgence et notre rapidité à réagir pour redémarrer nos opérations. Cette semaine a été très exigeante côté travaux mais nos efforts nous ont donné..."

# L'Esprit d'Équipe à Kénogami... une réalité!



## Réparations et remise en marche

5 août

### Atelier Pâte mécanique

- Le nettoyage est complet à 80%
- Les pièces critiques sont commandées à 90%
- La sous-station électrique est présentement en démolition

### Autres travaux prioritaires

- Remise en état du tamis PASCOL
- Réinstallation des moteurs des pompes
- Stabilisation des supports de piliers des tuyaux d'eau blanche et de pâte

### Station de pompage

Nous réussissons à approvisionner l'usine en eau de façon adéquate. La station de pompage est en meilleur état qu'avant. La qualité de l'eau s'améliore toujours.

## PTCM: un défi quotidien

6 août

L'équipe du PTCM a dû faire preuve de beaucoup d'imagination et de rapidité d'action pour fournir la quantité et la qualité nécessaire en pâte depuis l'inondation.

Les plus gros changements concernent le procédé de tamisage qui a été augmenté pour enlever le chimique. Le PTCM est donc passé au PTM. Une partie de cette pâte est ensuite acheminée vers le réseau de tamisage de la pâte mécanique pour obtenir de la pâte mécanique raffinée (PMR). Le défi constant demeure au niveau de cette ligne de tamisage, car le manque de tonnage crée des fluctuations qui nuisent à la stabilité du procédé. Il faut donc constamment faire des essais et des modifications pour maintenir une bonne qualité de pâte. On étudie présentement la possibilité d'obtenir 100 T de plus d'une autre usine, ce qui nous permettrait d'uniformiser davantage notre production.

Bref, grâce à l'ingéniosité et la rapidité d'exécution de l'équipe du PTCM versus PTM, les MP #5 et #7 opèrent à pleine capacité et selon nos standards de qualité. De plus, cette nouvelle façon d'opérer nous permet de développer une expertise ainsi qu'une plus grande connaissance de nos systèmes.

## Prise d'eau

8 août

Tout fonctionne très bien avec la digue temporaire et les pompes submersibles. Nous sommes en train de finaliser un système de contrôle automatique pour réussir à percer ces pompes à partir de la centrale thermique.

## Machine à papier #1

Tout le monde est en poste!

13 août

Une trentaine de travailleurs sont en poste aujourd'hui pour redémarrer la machine à papier #1. Tout se déroule normalement et la production devrait reprendre à 16h00.

La dernière revue des dommages à Kénogami figure 23 millions pour l'usine et 11 millions pour Hydro-Price. Mais ces montants ne tiennent pas compte des pertes de bénéfices, ils représentent seulement les dommages causés par le déluge.

## Centrales hydro-électriques

13 août

Toutes nos installations fonctionnent normalement sur la rivière Shipshaw. Il y n'a eu aucune perturbation dans ce secteur.

À Chicoutimi, on s'attend à un redémarrage de la centrale vers le 15 octobre. Les coûts relatifs aux dommages sont inférieurs à deux millions.

La centrale de Jonquière est plus complexe à évaluer. Les échéanciers et coûts définitifs ne seront pas connus avant le 28 août.

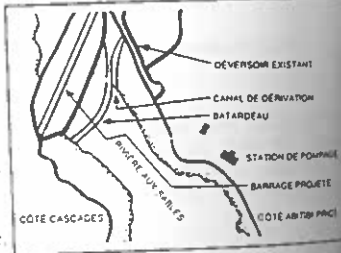
## Barrage Besy

20 août

Nous effectuons présentement des travaux sur le déversoir qui consiste à démolir le béton et à creuser le roc pour permettre la dérivation de la rivière. Si tout va bien, la rivière sera détournée par les anciens puits (ouvertures) du déversoir à partir du 6 septembre. Nous pourrions ainsi débiter les travaux de construction du barrage principal, ce qui nécessitera le transport d'environ 25 000 camions chargés de roc, de gravier et de sable.

Les plans et devis de ce barrage sont présentement à l'étude par le Ministère de l'Environnement et de la Faune (M.E.F.) pour approbation finale.

L'ensemble des travaux pour remonter le niveau des réservoirs devraient être complétés à la fin du mois de novembre.



## Apprêt - Expédition - Commandes

Le secteur Apprêt-Expédition-Commandes a également eu sa part de "chambardements" depuis les inondations. En effet, l'équipe en place a dû réagir rapidement pour récupérer les 21 wagons totalisant environ 1 600 tonnes de papier qui étaient bloqués sur les terrains d'Alcan dans le secteur Arvida et 15 autres près du Pont du CN à Jonquière.

Il a donc fallu se rendre sur les lieux, décharger les wagons, recharger le tout dans des camions, ramener le stock à l'usine, refaire la liste des rouleaux, trouver des camions disponibles pour finalement reexpédier le tout à nos clients.

De plus, environ 170 rouleaux étaient restés sur le plancher suite à l'arrêt de l'emballuseuse. Finalement, le matériel a pu être livré à temps, malgré un certain délai, puisque le transport routier est plus rapide.

Depuis que 3 de nos machines à papier fonctionnent, l'équipe de ce secteur est en poste. Le transport par wagons repris normalement aussitôt que le pont a été réparé le 13 août. Notons que la qualité des rouleaux de papier expédiés nullement été affectée par toute cette agitation.

# Le meilleur est à venir à Kénogami...

## Bonne nouvelle!

20 août

Nous prévoyons démarrer très prochainement des programmes spéciaux pour effectuer le nettoyage des berges et procéder au "rembellissement" des secteurs affectés par l'inondation du 20 juillet dernier.

Des ententes à cet effet sont en cours de négociation avec les syndicats et les représentants gouvernementaux afin de bénéficier de programmes spéciaux.

Au plus fort des travaux, nous prévoyons ramener au travail une quarantaine d'employés qui pourront ainsi prolonger leur période d'admissibilité à l'assurance-chômage. Des assemblées d'information sont prévues dès aujourd'hui pour les personnes intéressées.

Gaëtan Guérin, directeur ressources humaines

## Qualité du papier

26 août

Depuis le redémarrage de l'usine et les modifications effectuées pour compenser le manque de pâte mécanique (fabrication PTM et ajout de pâte achetée à Alma et Matane), nous avons fait un suivi serré de la qualité du papier. Nous voyons qu'en dépit d'une légère imperfection de la surface de la feuille, la qualité d'impression est tout à fait comparable à celle que nous avions avant le déluge. Notre point de référence est le test "Héliogravure" qui consiste en une simulation d'impression en rotogravure.

Les nombreux tests faits aux tamis et aux épureurs ont permis d'obtenir des taux moyens de bûchettes (parcelles de bois non complètement défibrées) acceptables. Les premières informations que nous avons de nos clients, indiquent que la qualité d'impression obtenue est comparable à ce que nous avions avant. La force du papier est très bonne, ce qui laisse présager un bas taux de casses en imprimerie.

## Consultants et entrepreneurs...

Depuis le 27 juillet, nous avons fait appel à plusieurs consultants, entrepreneurs et compagnies spécialisées pour permettre à l'usine de retrouver au plus tôt son cours normal. Nous profitons de l'occasion pour les saluer et les remercier de leur bonne collaboration.

## Démarrage Pâte mécanique

Le démarrage final des moteurs de meules a eu lieu tel que prévu le 2 septembre et la mise en eau blanche sur les pierres a été faite à partir du 3 septembre pour en arriver à livrer la première tonne de pâte à la salle de tamisage, mercredi le 4 septembre, à 9h30 du matin.

Les problèmes rencontrés entre le démarrage des moteurs et la mise en pâte ont été la synchronisation finale des moteurs et le colmatage de la section de bois (600 pieds) du tuyau à pâte.

Présentement nous opérons à 6 meules; une septième sera fonctionnelle à la fin septembre. Graduellement, nous stabilisons nos critères de qualité en fonction de la demande des machines.

Bravo à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la remise en état de la Pâte mécanique, selon l'échéancier prévu.

## Réparations et remise en marche

30 août

### > Redémarrage de la Pâte mécanique

Devançant l'échéancier initialement prévu, nos sept meules seront toutes en période de réchauffement (48 heures minimum) avec de l'eau blanche à compter de samedi le 31 août 1996.

Suite à une réunion des personnes concernées par la réinsertion de la pâte mécanique dans le système de l'usine et considérant certains points techniques ainsi que les besoins des machines à papier, il a été convenu de commencer à produire de la pâte à compter de mardi le 3 septembre à 8h00.

Points techniques considérés:

- Depuis le redémarrage des machines le 31 juillet, beaucoup de modifications ont été réalisées sur le procédé des pâtes, ce qui a amené des changements de recettes sur les machines.
- Le PTMC a été converti en PMR (Pâte mécanique raffinée).
- Arrêt du procédé de fabrication de sulfite.
- Ajout de pâte achetée (Matane et Alma).
- La stabilité existante des machines (580 t<sub>1</sub>).
- Le recalibrage des systèmes d'eau blanche et d'eau fraîche.
- Le recalibrage du tamisage de la pâte mécanique utilisée présentement pour le PMR.

D'ici là, 7 meules seront en période de rodage (mécanique et électrique) et de réchauffement à l'eau blanche sous la surveillance d'opérateurs et d'hommes d'entretien. Nous en profiterons en plus pour finaliser d'autres travaux nécessaires à un bon démarrage.

### > Stabilisation des sols

Nous priorisons les travaux de stabilisation des sols autour de la Pâte mécanique et de la conduite d'eau blanche et de pâte pour permettre le redémarrage des turbines.

### > Prise d'eau

Tout fonctionne bien depuis le redémarrage de l'usine. Une prise d'eau temporaire a été installée pour le redémarrage de la Pâte mécanique. Le tout reviendra à la normale dès que le barrage sera opérationnel.

## Production

6 septembre

En considérant que nos quatre machines à papier opèrent normalement, nous pouvons affirmer que la "phase déluge" est maintenant terminée. Cependant, les unités de fabrication de pâte sont encore en changement pour permettre l'alimentation adéquate de ces machines.

Par exemple, nous utilisons de la pâte de Matane (PTM) mélangée avec de la pâte mécanique pour augmenter le tonnage. Du côté du PTCM, nous continuons à opérer sans chimique pour obtenir de la pâte mécanique raffinée (PMR) grâce à l'ajout de tamis et d'une presse plus grosse.

Ces modifications permettent d'augmenter notre capacité de production de pâte de 80 tonnes/jour (280 au lieu de 200) tout en améliorant le rapport qualité/prix de notre papier.

**ANNEXE 3.17**

**SOCIÉTÉ D'ÉLECTROLYSE  
ET DE CHIMIE ALCAN**

**INSTALLATIONS PORTUAIRES ET  
CHEMIN DE FER ROBERVAL-SAGUENAY  
USINES DU COMPLEXE JONQUIÈRE**

**PRÉSENTÉ PAR :  
RODRIGUE POTVIN  
RAPPORTEUR**

---

---

**DEBRIEFING SOCIÉTÉ D'ÉLECTROLYSE ET DE CHIMIE ALCAN**  
Installations portuaires et chemin de fer Roberval-Saguenay  
Usines du complexe Jonquière

Endroit : La Baie et Jonquière

Date : 1er novembre 1996

**ÉTAIENT PRÉSENTS**

**Alcan**

Daniel Clément, directeur des relations publiques  
Marc Gratton, directeur, Installations portuaires et chemin de fer Roberval-Saguenay  
André Tremblay, coordonnateur des plans d'urgence, usines de Jonquière

**Comité d'évaluation**

Pierre Cazalis, Président du comité  
Rodrigue Potvin, rapporteur

---

---

**LE CONTEXTE**

Comme les autres grandes entreprises du Saguenay, ALCAN compte à la fois parmi les sinistrés et les grands acteurs de l'intervention. Il convient de souligner en effet que, selon les municipalités concernées et plusieurs autres intervenants, ALCAN a eu durant les événements du Saguenay un comportement de « *citoyen corporatif exemplaire* » selon l'expression utilisée par quelques dirigeants municipaux : la Société est intervenue non seulement pour la protection de ses installations, le maintien de la bonne marche de ses activités ou leur reprise aussi rapide que possible, mais aussi auprès d'autres intervenants publics ou privés (La Baie, SSVP, etc.) en leur fournissant à titre gracieux l'assistance de plusieurs centaines de ses salariés.

**LES CONDITIONS DE L'INTERVENTION**

**I. ALERTE ET MOBILISATION**

**1.1 Points forts**

- L'existence de plans d'urgence et la disponibilité de coordonnateurs des mesures d'urgence dans les diverses composantes de la Société.

**1.2 Points faibles**

- Les plans d'urgence et les procédés d'alerte et de mobilisation sont élaborés principalement pour les sinistres internes.
- Le manque d'intégration et de coordination avec la DGSP (la Société a été contactée pour la première fois par l'ORSC le dimanche 21 juillet, lors de l'émission de l'avis d'évacuation du complexe de Jonquière).

**1.3 Solutions proposées**

- Mieux arrimer les plans d'urgence de la Société à ceux des municipalités et de l'ORSC.



- Instaurer un système de pré-alerte et tenir régulièrement informés tous les intervenants et acteurs potentiels.

## II. INTERVENTION

### 2.1 Points forts

- Les contacts réguliers maintenus avec les autorités de La Baie.
- La mise en place du guichet unique (no de téléphone) par la DGSP le mercredi 24 juillet.
- L'autorisation donnée par la Ville de La Baie au directeur des installations portuaires de sauvegarder le pont et d'en assurer la restauration après le sinistre.

### 2.2 Points faibles

- La « bureaucratie habituelle » des ministères.
- Le recours aux policiers de la Société Alcan, par le service de police de Jonquière, au lieu d'une demande d'assistance aux Forces armées canadiennes.

### 2.3 Solutions proposées

- Une plus grande délégation de pouvoirs aux représentants régionaux des ministères, afin d'accélérer les prises de décision.
- L'octroi à l'ORSC du mandat et des moyens d'informer tous les organismes concernés de l'évolution de la situation.
- Le maintien en fonction du centre de coordination de l'ORSC jusqu'au terme de la période de rétablissement.
- L'intensification des relations avec les municipalités afin de mieux coordonner les efforts de planification et d'intervention dans le domaine de la sécurité civile.

## III. DÉMOBILISATION ET RÉTABLISSEMENT

### 3.1 Points forts

- Le rôle du centre de coordination pour coordonner les décisions de reprise des opérations de la Société Alcan.
- La coopération des représentants du MEF et de l'ensemble des partenaires lors de la reconstruction de la station de pompage sur la rivière Chicoutimi.
- La mise en place d'un programme d'information de la population portant sur la sécurité lors de la reprise des opérations de transport par voie ferroviaire.

### 3.2 Points faibles

- Le retour « à la normale » beaucoup trop rapide du ministère des Transports en ce qui touche à l'application des règles et procédures liées au transport routier.
- Les retards du même ministère pour donner suite à l'information concernant l'instabilité du pont de l'autoroute 70.
- Le manque de support du représentant du MEF responsable de la gestion du lac Kénogami (il est localisé à Québec) pour soutenir les activités de reconstruction sur la rivière Chicoutimi et les coordonner avec les activités de nettoyage du lac, ce qui occasionna des bris importants et des coûts supplémentaires.

### 3.3 Solution proposée

- Une coordination de la démobilisation, pour l'ensemble des intervenants, coordonnée par l'ORSC.

**ANNEXE 3.18**

**CORPORATION STONE CONSOLIDATED**

**PRÉSENTÉ PAR :  
PIERRE CAZALIS**

---

---

## DÉBRIEFING À LA CORPORATION STONE CONSOLIDATED

ENDROIT : La Baie  
DATE : 18 octobre 1996

### ÉTAIENT PRÉSENTS

*Corporation Stone Consolidated*  
Richard Boucher, Directeur général

*Comité d'évaluation*  
Pierre Cazalis, président du comité

---

---

## I. LE CONTEXTE

La Corporation Stone Consolidated fait l'objet d'une poursuite en justice à la suite de la rupture de la digue de retenue du lac Ha! Ha!. Il lui était difficile, dans ces circonstances, de procéder avec le Comité d'évaluation à un débriefing du type de celui qui était tenu avec les autres organisations.

Le Directeur général de l'usine de Port-Alfred, pourtant, a accepté avec obligeance de rencontrer le président du Comité d'évaluation, qui a pu tirer de la rencontre quelques conclusions qui ne relèvent pas du contentieux en cours, mais qu'il considère comme propres à améliorer l'organisation des mesures de sécurité civile.

## II QUELQUES FAITS

- La compagnie a un plan et système d'urgence qui fonctionnent de façon permanente.
- Une première information sur la crue dans le bassin de la rivière Ha! Ha! a été fournie au service de sécurité de l'usine le 20 juillet, à 6h.
- Le directeur lui-même a été alerté à 10h15, et une communication établie avec la Ville de La Baie à 11h.
- Le caractère progressif du phénomène rendait difficile alors une mesure précise de l'ampleur de la crue. Toutefois, les activités de l'usine étaient interrompues à 13h.
- Outre la protection de ses installations, la Stone a fourni une assistance bénévole à la Ville de La Baie ou à d'autres partenaires durant l'intervention (prêt de 30 pompiers, de matériel de télécommunication, de spécialistes en barrages...).
- Les procédures normales de fonctionnement de l'usine ont été rétablies les 7 et 8 août.

### III. CONSIDÉRATIONS SUR LE DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION

#### 3.1 Points forts

- Le plan d'urgence interne a fonctionné normalement.
- Les relations avec la Ville de La Baie et divers partenaires ont été bonnes (DGSP, MEF, MTQ, Hydro-Québec, Comité de reconstruction).

#### 3.2 Points faibles

- Toutes les municipalités, même les plus petites, gagneraient à avoir un plan d'urgence opérationnel et tenu à jour.
- L'arrimage des plans d'urgence de la compagnie avec ceux des municipalités n'est pas assez poussé, et la préparation conjointe (simulations, exercices) en vue d'une intervention en cas de sinistre est insuffisante.
- Les pompiers bénévoles de la compagnie prêtés à la Ville de La Baie n'ont pas reçu de la part de cette dernière un soutien suffisant.
- La connaissance du système québécois de sécurité civile est insuffisante, particulièrement en ce qui touche au rôle d'un certain nombre d'acteurs: rôle coordonnateur de la DGSP, MEF...
- La DGSP n'a pas exercé une coordination suffisante.

#### 3.3 Solutions proposées

- Un arrimage plus poussé entre les plans d'urgence municipaux et ceux des entreprises.
- La tenue de simulations ou d'exercices conjoints sur le terrain plus fréquents.
- Une utilisation plus systématique par les municipalités des ressources humaines et matérielles des entreprises en temps de sinistre.
- La participation plus active des entreprises et autres partenaires aux programmes de formation en sécurité civile, pour une meilleure connaissance du système québécois, en général, et du rôle de chacun des partenaires, en particulier.
- Un renforcement du leadership de la DGSP en matière de planification des mesures de sécurité civile et de coordination des interventions en temps de sinistre.

## ANNEXE 4

### LISTE DES PARTENAIRES

## LISTE DES PARTENAIRES/INTERVENANTS

1. **Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ)**
  1. *Ministère du Conseil exécutif*
  2. *Ministère de la Sécurité publique: DGSP*
  3. *id. Sûreté du Québec*
  4. *Communication-Québec*
  5. *Ministère des Affaires municipales (MAM)*
  6. *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)*
  7. *Ministère de l'Environnement et de la Faune (MEF)*
  8. *Ministère des Ressources naturelles (MRN)*
  9. *Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)*
  10. *Ministère des Transports (MTQ)*
  
2. **Organisation régionale de la Sécurité civile**
  11. *DGSP (Direction régionale)*
  12. *Sûreté du Québec*
  13. *Communication-Québec*
  14. *Forces armées canadiennes*
  15. *MAM*
  16. *MAPAQ*
  17. *MEF*
  18. *MRN*
  19. *MTQ*
  20. *Régie régionale de la Santé et des Services sociaux*
  
3. **Organisations municipales**
  21. *Ville de Chicoutimi*
  22. *Municipalité de Ferland-et-Boilleau*
  23. *Ville de Jonquière*
  24. *Ville de La Baie*
  25. *Municipalité de l'Anse-Saint-Jean*
  26. *Ville de Laterrière*

#### 4. Organisations fédérales

27. *Protection civile Canada*
28. *Forces armées canadiennes*
29. *Transports Canada*
30. *Santé Canada*
31. *Environnement Canada*
32. *Garde côtière canadienne*
33. *Postes Canada*
34. *Développement des Ressources humaines Canada*
35. *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*
36. *Industrie Canada*
37. *Société canadienne d'hypothèques et de logement*
38. *Vérification Canada*
39. *Patrimoine canadien*
40. *Pêches et Océans Canada*
41. *Agriculture et Agro-alimentaire Canada*
42. *Bureau fédéral de développement régional*

#### 5. Entreprises de services publics

43. *Bell Canada / Bell Mobilité*
44. *Gaz Métropolitain*
45. *Hydro-Québec*
46. *Radio Amateurs du Québec Inc. (RAQI)*
47. *SOPFEU*
48. *Société des traversiers du Québec*
49. *CANTEL*

#### 6. Organisations caritatives, d'aide bénévole et d'assistance financière

50. *Évêché de Chicoutimi*
51. *Société canadienne de la Croix-Rouge*
52. *Société Saint-Vincent-de-Paul*
53. *Mouvement des caisses populaires Desjardins*
54. *Chambre des notaires*
55. *Association canadienne des banquiers*
56. *Bureau d'assurance du Canada*

#### 7. Entreprises manufacturières

57. *Société d'électrolyse Alcan*
58. *Abitibi-Price*
59. *Stone Consolidated*

ANNEXE 5

SPÉCIMEN DE FORMULAIRES  
DE DÉBRIEFING

# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING

SERVICE: \_\_\_\_\_

SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES ADDITIONNELS, VEUILLEZ LES INSCRIRE AU VERSO

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES, ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
ALERTE				
MOBILISATION				

REVICE DE DEBRIEFING  
VILLE DE CHICOUTIMI



# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING

SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES ADDITIONNELS, VEUILLEZ LES INSCRIRE AU VERSO

**SERVICE:**

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES, ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
INTERVENTION (PROTECTION DES PERSONNES ET SAUVEGARDE DES BIENS)				
DÉMOBILISATION				

# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING

**SERVICE:**

SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES ADDITIONNELS, VEUILLEZ LES INSCRIRE AU VERSO

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES, ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
RÉTABLISSMENT				
DÉFINITION DU RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN				

# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING

SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES ADDITIONNELS, VEUILLEZ LES INSCRIRE AU VERSO

SERVICE: \_\_\_\_\_

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES, ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
PRÉCISION DES MANDATS PONDUELS				
OUTILS DE TRAVAIL ET ÉQUIPEMENT				

# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING

SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES ADDITIONNELS, VEUILLEZ LES INSCRIRE AU VERSO

SERVICE: \_\_\_\_\_

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES, ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
AMÉNAGEMENT PHYSIQUE ET FONCTIONNEL				
CONDITIONS DE TRAVAIL (HORAIRES, PÉRIODES DE REPOS, RELÈVE, NOURRITURE, PARTAGE DES TÂCHES, ASSISTANCE MÉDICALE ET PSYCHOLOGIQUES)				

# VILLE DE CHICOUTIMI

## SÉANCE DE DEBRIEFING

**SERVICE:** \_\_\_\_\_

SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES ADDITIONNELS, VEUILLEZ LES INSCRIRE AU VERSO

SUJETS	POINTS FORTS ET SUCCÈS DE L'INTERVENTION	POINTS FAIBLES, ERREURS, ÉCHECS	ASPECTS DE L'ORGANISATION À CLARIFIER	SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS
CIRCULATION DE L'INFORMATION (RÉUNIONS, RENCONTRES INFORMELLES, BABILLARDS)				
APPRECIATION GÉNÉRALE SUR LE TRAVAIL EN URGENCE: (MOTIVATION, TENSION, SÉCURITÉ SST)				

VILLE DE CHICOUTIMI