



# COVID-19

Outil de gestion de crise pour les  
organismes communautaires de lutte  
au décrochage (OCLD)

[www.roclد.org](http://www.roclد.org)

# COVID-19

## OUTIL DE GESTION DE CRISE POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE LUTTE AU DÉCROCHAGE (OCLD)

1. Inventaire des risques potentiels  
et pistes d'action
2. Diagnostic organisationnel

# ROCLD

[www.roclد.org](http://www.roclد.org)

Retrouvez-nous sur [Facebook](#) @ROCLD et sur [Twitter](#) @R\_OCLD

Document préparé par :

Fimba Tankoano, MBA, AdmA, conseiller en management  
mandaté par le ROCLD.

Mise en page par :

Fanny Gonzalez Gozalbes, designer graphique,  
[www.ancre.ca](http://www.ancre.ca)

Coordination de la production :

Mélanie Marsolais, directrice générale du ROCLD.



REGROUPEMENT DES ORGANISMES  
COMMUNAUTAIRES QUÉBÉCOIS  
DE LUTTE AU DÉCROCHAGE



**INVENTAIRE DES  
RISQUES POTENTIELS  
ET PISTES D'ACTION**

## INVENTAIRE DES RISQUES POTENTIELS

Le tableau ci-dessous présente les mesures gouvernementales qui ont un impact direct ou indirect sur les opérations, les RH et le financement des OCLD membres du ROCLD. Étant donné les mises à jour quotidiennes faites par Québec et Ottawa, il est important pour les gestionnaires d'assurer une veille quotidienne afin d'apporter les ajustements pertinents à cet inventaire réalisé au jour 13 de la crise de la Covid-19. La page [Covid-19 du ROCLD](#) peut vous aider. L'information contenue dans ce tableau permet d'avoir une lecture globale des risques potentiels pour votre organisation. Cette vision est utile pour identifier dans l'outil diagnostic l'état (alerte, urgence ou crise) qui correspond le mieux à la situation vécue au sein de votre organisation.

MESURES GOUVERNEMENTALES	RISQUES POTENTIELS	IMPACTS POTENTIELS DES MESURES GOUVERNEMENTALES SUR :		
		RH	FINANCES	OPÉRATIONS
Tous les lieux qui accueillent le public à des fins culturelles, éducatives, sportives, de loisirs ou de divertissement [...], doivent suspendre leurs activités.	<p>Les OCLD n'étant pas considérés comme <a href="#">services essentiels</a> doivent suspendre les activités qui occasionnent des regroupements de personnes.</p> <p>Toutefois, les OCLD offrant des <a href="#">services prioritaires</a> pour des jeunes et des familles vulnérables sont invités à poursuivre les activités en faveur de ces publics cibles en respect des règles de sécurité et d'intégrité physique du travailleur comme le prévoit l'article 51 de la <a href="#">Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)</a>.</p>	<p>L'employeur peut utiliser des moyens tels : éviter les réunions face à face non essentielles; utiliser des outils technologiques pour les communications avec et entre les travailleurs; favoriser le télétravail.</p> <p>Une réorganisation du travail sera nécessaire pour l'ensemble des employés.</p>	Report ou annulation des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.	<p>Les activités prévues dans le cadre de projets et d'ententes de services seront touchées.</p> <p>Les activités jugées non prioritaires ou essentielles seront touchées.</p>
Les centres de la petite enfance, les garderies et les services de garde en milieu familial de même que les services de garde en milieu scolaire doivent suspendre leurs activités; cependant, des services doivent être organisés et fournis aux enfants dont l'un des parents est à l'emploi d'un établissement de santé ou de services sociaux ou y exerce sa profession, ou est policier, pompier, ambulancier, agent des services correctionnels ou constable spécial;	Les travailleurs des OCLD n'étant pas visés par les mesures exceptionnelles des services de garde, ils n'auront pas accès à des services de garde d'urgence.	Certains employés ne pourront pas se rendre au travail à cause de la responsabilité parentale de garde des enfants.		Les activités en lien avec ces employés seront suspendues à moins de la mise en place de mesures alternatives.

MESURES GOUVERNEMENTALES	RISQUES POTENTIELS	IMPACTS POTENTIELS DES MESURES GOUVERNEMENTALES SUR :		
		RH	FINANCES	OPÉRATIONS
L'isolement volontaire de 14 jours de toutes les personnes qui reviennent de l'étranger le 12 mars 2020 ou à une date ultérieure;	S'applique à tout le monde. Ce fait aura un impact sur les travailleurs des OCLD qui reviennent de vacances ou ont été en contact avec des personnes ayant voyagé durant cette période.	Certains employés pourraient être visés par cette mesure.  Toutefois, cela n'implique pas forcément un arrêt de travail si le télétravail est disponible.	Le montant forfaitaire accordé à la personne admissible est de 573 \$ par semaine, pour une période de 14 jours d'isolement. Si son état de santé le justifie, la période de couverture de la personne admissible peut être prolongée jusqu'à un maximum de 28 jours.  L'employeur pourrait offrir une compensation à l'employé en télétravail durant cette période afin d'éviter une perte de revenu.	Les activités en lien avec ces employés seront suspendues à moins de la mise en place de mesures alternatives.
Les établissements d'enseignement scolaires (écoles primaires et secondaires, centres de formation, établissements d'enseignement privés) sont fermés jusqu'au 1er mai inclusivement. Des services de garde d'urgence sont ouverts en milieu scolaire pour les enfants de 4 à 13 ans des travailleurs de la santé, des services sociaux et des services essentiels.	Les activités des OCLD étant majoritairement en lien avec le calendrier scolaire, il y a une conséquence sur la mise en œuvre des différentes activités de certains programmes et projets.		Report ou annulation des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.	Les activités prévues dans le cadre de projets et d'ententes de services seront touchées.
<a href="#">Programme d'aide temporaire aux travailleurs</a> dans le cadre de la pandémie de COVID-19 (PATT COVID-19) pour soutenir financièrement les travailleurs qui ne sont pas admissibles à un programme de remplacement du revenu et qui sont visés par une mesure de confinement.	Les travailleurs des OCLD ne sont pas d'office admissibles à cette aide, car il faut être visé par une demande d'isolement ordonnée par le Gouvernement du Canada, le Gouvernement du Québec ou une autre entité responsable.  Les raisons d'isolement sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir contracté le virus ou présenté des symptômes;</li> <li>• Avoir été en contact avec une personne infectée;</li> <li>• Revenir de l'étranger.</li> </ul>	Les employés mis à pied par manque de travail ne sont pas admissibles à cette mesure.  <a href="#">L'assurance emploi</a> devient un recours ou encore <a href="#">Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19</a>		Report ou annulation de certaines activités.

MESURES GOUVERNEMENTALES	RISQUES POTENTIELS	IMPACTS POTENTIELS DES MESURES GOUVERNEMENTALES SUR :		
		RH	FINANCES	OPÉRATIONS
Les employeurs sont invités à faire preuve de souplesse dans les horaires de travail de leurs employés, de façon, par exemple, à limiter les foules présentes dans le transport en commun aux heures de pointe.	Les OCLD doivent réduire ou suspendre toutes les activités non essentielles et revoir les horaires de travail.	Risque de mise à pied de plusieurs employés.	Report ou annulation des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.	Report ou annulation de certaines activités.
Dans l'objectif d'éviter d'engorger les hôpitaux, le gouvernement du Québec demande aux employeurs de ne pas demander de billets de médecin à leurs employés devant se placer en isolement volontaire.	Les OCLD doivent se conformer à cette demande.	Ajuster les procédures de justification des absences.	Les employés visés touchés par cette mesure d'isolement volontaire pour motif sérieux sont admissibles au <a href="#">Programme d'aide temporaire aux travailleurs dans le cadre de la pandémie de COVID-19 (PATT COVID-19)</a> .  L'employeur pourrait offrir une compensation à l'employé en télétravail durant cette période afin d'éviter une perte de revenu.	Report ou annulation de certaines activités.
Lorsque possible, les employeurs sont également invités à favoriser le télétravail pour leurs employés.	Les OCLD doivent mettre en place des mesures favorisant le télétravail.	Les employés doivent apprendre une nouvelle façon de travailler et les gestionnaires doivent adapter leur méthode de gestion du personnel.	Des outils technologiques et de la formation pourraient occasionner des frais.	Ajuster les stratégies de mise en œuvre de certaines activités, suspension et/ou annulation d'autres activités ne pouvant se réaliser par télétravail.

Sources :

Arrêté numéro 2020-004 de la ministre de la Santé et des Services sociaux – 15 mars 2020 : [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/lois-reglements/AM\\_numero\\_2020-004.pdf?1584380124](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/lois-reglements/AM_numero_2020-004.pdf?1584380124)

Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT COVID-19) : <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/aide-financiere/programme-aide-temporaire-aux-travailleurs/>

Liste des emplois et services essentiels : <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/services-de-garde-durgence/liste-emplois-et-services-essentiels/>

Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html>

Situation du coronavirus (COVID-19) au Québec : <https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/situation-coronavirus-quebec/#c47907>

## DÉTERMINATION DE LA SÉVÉRITÉ RELATIVE DE CHAQUE RISQUE IDENTIFIÉ

Le tableau ci-dessous présente un classement des risques selon la gravité de la conséquence sur les opérations, les RH et les finances des OCLD membres. Cette vision globale aidera le gestionnaire à évaluer dans l'outil diagnostique l'état (alerte, urgence ou crise) correspondant le mieux à la situation vécue par son organisation. Ces données seront également utiles dans le processus d'élaboration du plan d'action.

	PROBABILITÉ ET INCIDENCE FAIBLE	PROBABILITÉ ET INCIDENCE MOYENNE	PROBABILITÉ ET INCIDENCE ÉLEVÉE
<b>IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES</b>			
Réduction des heures de travail			Inévitable
Arrêt complet du travail			Plusieurs activités non essentielles
Non-admissibilité au Programme d'aide temporaire aux travailleurs dans le cadre de la pandémie de COVID-19 (PATT COVID-19) par Les employés mis à pieds par manque de travail et qui ne sont pas visés par une mesure de confinement.			Très peu de nos employés seront probablement admissibles à ce programme. Il faut penser à d'autres mesures de compensations financières.
Difficultés à mettre en place et à apprendre de nouvelles façons de travailler pour les gestionnaires et les employés.			C'est une pratique nouvelle qui nécessitera un soutien soutenu.
Confinement par suite d'un voyage		Très peu de nos employés devraient être visés par cette mesure.	
Confinement à cause de la présence de symptôme		Très peu de nos employés devraient être visés par cette mesure.	
Confinement par contact avec un voyageur	Il est peu probable que nos employés soient touchés par cette mesure.		
Non-admissibilité à l'assurance emploi comme aide de dernier recours pour les travailleurs mis à pied temporairement.	Presque tous nos employés sont admissibles.		



	PROBABILITÉ ET INCIDENCE FAIBLE	PROBABILITÉ ET INCIDENCE MOYENNE	PROBABILITÉ ET INCIDENCE ÉLEVÉE
<b>IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES</b>			
Non-admissibilité des travailleurs mis à pied au Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 s'ils ne sont pas admissibles à l'assurance emploi régulier.	Tous nos employés seront admissibles à ce programme.		
Difficultés dans la gestion et le suivi des absences pour cause de maladie.	Nous pouvons compter sur la coopération de nos employés.		
<b>IMPACT SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES</b>			
Risque de report des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.			Des négociations devront être faites avec les bailleurs de fonds.
Risque d'annulation des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.			Des négociations devront être faites avec les bailleurs de fonds.
Risque de coûts engendré par les nouvelles mesures technologiques et de formation des employés à leur utilisation.			Il faut prévoir un budget pour l'achat d'équipements et de l'assistance technique.
Risque de retard des versements des sommes de la subvention à la mission dans le cadre du PACTE.	Le financement à la mission sera maintenu selon le calendrier prévu.		
Risque de suspension des sommes versées de la subvention à la mission dans le cadre du PACTE.	Le financement à la mission sera maintenu selon le calendrier prévu.		

	PROBABILITÉ ET INCIDENCE FAIBLE	PROBABILITÉ ET INCIDENCE MOYENNE	PROBABILITÉ ET INCIDENCE ÉLEVÉE
IMPACT SUR LES OPÉRATIONS (ACTIVITÉS)			
Risque que les activités prévues dans le cadre de projets et d'ententes de services soient suspendues et reportées selon un nouveau calendrier/échancier.			Des ajustements seront nécessaires.
Risque que les activités prévues dans le cadre de projets et d'ententes de services soient annulées.			Des ajustements seront nécessaires.
Risque que les activités couvertes par le PACTE (mission) soient suspendues et reportées selon un nouveau calendrier.			Des ajustements seront nécessaires.
Risque que les activités couvertes par le PACTE (mission) soient annulées.			Des ajustements seront nécessaires.

## PISTES D'ACTION

Le tableau ci-dessous présente des actions potentielles à mettre en place par le ROCLD et par les OCLD membres pour chaque risque identifié et jugé pertinent. La réalité interne des OCLD étant différente, les gestionnaires doivent ajuster les actions en conséquence. Une combinaison de ces informations et celles contenues dans l'outil diagnostic permettra une meilleure planification.

	ACTIONS	INDICATEURS	RESPONSABLE	SOUTIEN
<b>POUR LES RESSOURCES HUMAINES</b>				
Réduction des heures de travail	Analyser les descriptions de tâches des employés afin de déterminer celles qui peuvent continuer et celles à suspendre temporairement.	Descriptions de tâches spéciales pour la période de confinement disponible et expliquée aux employés.	DG	Équipe
Arrêt complet du travail	Passer en revue toutes les activités et programmes afin de déterminer celles et ceux à suspendre pour la période de confinement.	Une liste des activités et programmes à maintenir en service et ceux à suspendre est disponible	DG	CA + Équipe
Admissibilité au Programme d'aide temporaire aux travailleurs dans le cadre de la pandémie de COVID-19 (PATT COVID-19)	Établir la liste des employés admissibles et non admissibles au programme.	La liste est disponible	DG	Gouv. Canada
Difficultés à mettre en place et à apprendre de nouvelles façons de travailler pour les gestionnaires et les employés.	Évaluer et rendre disponible le matériel nécessaire pour l'instauration du télétravail pour les tâches et les employés admissibles.	Une liste des tâches et des employés admissibles est disponible. Le matériel nécessaire est disponible.	DG	Technicien informatique <a href="#">Télétravail Québec</a> Équipe
Confinement par suite d'un voyage	Identifier les employés dans cette situation et les soutenir dans leurs démarches d'accessibilité à l'aide financière du <a href="#">Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.</a>	Les employés sont inscrits au programme.	DG	Gouv. Canada Employé
Confinement à cause de la présence de symptôme	Identifier les employés dans cette situation et les soutenir dans leurs démarches d'accessibilité à l'aide financière du <a href="#">Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.</a>	Les employés sont inscrits au programme.	DG	Gouv. Canada Employé

	ACTIONS	INDICATEURS	RESPONSABLE	SOUTIEN
<b>POUR LES RESSOURCES HUMAINES</b>				
Confinement par contact avec un voyageur	Identifier les employés dans cette situation et les soutenir dans leurs démarches d'accessibilité à l'aide financière du <a href="#">Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.</a>	Les employés sont inscrits au programme	DG	Gouv. Canada Employé
Admissibilité à l'assurance emploi comme aide de dernier recours pour les travailleurs mis à pied temporairement.	Identifier les employés dans cette situation et les soutenir dans leurs démarches d'accessibilité à l'aide financière du <a href="#">Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.</a>	Les employés sont inscrits au programme	DG	Gouv. Canada Employé
Difficultés dans la gestion et le suivi des absences pour cause de maladie.	Faire preuve de solidarité comme le demande le Gouvernement en levant la contrainte de la présentation d'un billet médical.	Les employés prennent des jours de congés maladie payés ou sans solde au besoin sans billet médical	DG	Employés
<b>POUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES</b>				
Report des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.	Négocier avec les bailleurs de fonds la possibilité de réorientation des fonds pour le soutien des opérations de l'organisme durant la crise.	Les bailleurs démontrent de la flexibilité quant à la gestion des ententes.	DG	CA
Annulation des accords de financement des projets et des ententes de services avec les partenaires.	Négocier avec les bailleurs de fonds la possibilité de maintenir les accords de financement pour le soutien des opérations de l'organisme durant la crise.	Les bailleurs démontrent de la flexibilité quant à la gestion des ententes.	DG	CA
Coûts engendrés par les nouvelles mesures technologiques et de formation des employés à leur utilisation.	Prévoir un budget pour l'achat équipements technologiques et la formation des employés pour assurer le télétravail.	Un budget est disponible pour soutenir l'implantation du télétravail	DG	Employés Technicien informatique

	ACTIONS	INDICATEURS	RESPONSABLE	SOUTIEN
<b>POUR LES OPÉRATIONS (ACTIVITÉS)</b>				
Suspension ou report des activités prévues dans le cadre de projets et d'ententes de services.	Négocier avec les bailleurs de fonds un ajustement aux activités afin de tenir compte des nouveaux besoins engendrés par de la situation de crise.	Les bailleurs démontrent de la flexibilité quant à la gestion des ententes.	DG	CA
Annulation de certaines activités prévues dans le cadre de projets et d'ententes de services.	Négocier avec les bailleurs de fonds un ajustement aux activités afin de tenir compte des nouveaux besoins engendrés par de la situation de crise.	Les bailleurs démontrent de la flexibilité quant à la gestion des ententes.	DG	CA
Suspension ou report des activités couvertes par le PACTE (mission).	Procéder aux ajustements nécessaires (en toute autonomie de votre mission) des activités afin de tenir compte des nouveaux besoins engendrés par de la situation de crise.	Les activités sont ajustées	DG	Employés
Annulation de certaines activités couvertes par le PACTE (mission).	Procéder aux ajustements nécessaires (en toute autonomie de votre mission) des activités afin de tenir compte des nouveaux besoins engendrés par de la situation de crise.	Les activités sont ajustées	DG	Employés

# DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL



## DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : DANS QUEL ÉTAT SE TROUVE MON ORGANISATION À CETTE DATE ?

Covid-19 et impact des mesures gouvernementales sur les RH, les finances et les activités de mon organisation

Mon organisation a ce qu'il faut pour réagir adéquatement dans l'immédiat ?

OUI



ALERTE

EN PARTIE



URGENCE

NON



CRISE



## QUESTIONNAIRE POUR ÉTABLIR LA GRAVITÉ DE LA SITUATION ET VALIDER L'ÉTAT DE VOTRE ORGANISATION

### CONSIGNE

Pour chaque paramètre, choisissez l'énoncé correspondant le mieux à la situation analysée et inscrivez dans la colonne de droite le chiffre (1, 2 ou 3) correspondant. Additionnez à la fin les chiffres pour avoir le résultat final devant servir à interpréter le questionnaire.

### INTERPRÉTATION DU RÉSULTAT

Si le résultat est entre 5 et 7 :  
l'organisation est en état d'alerte

Si le résultat est entre 8 et 11 :  
l'organisation est en état d'urgence

Si le résultat est entre 12 et 15 :  
l'organisation est en état de crise

	ÉTAT D'ALERTE	ÉTAT D'URGENCE	ÉTAT DE CRISE	RÉSULTAT
NIVEAU DE RISQUE	Les mesures gouvernementales en réponse à la Covid-19 comportent des menaces importantes pour l'organisation, mais ni sa survie ni son intégrité ne sont compromises à court terme.	Les mesures gouvernementales en réponse à la Covid-19 comportent des menaces qui peuvent compromettre à court terme la survie ou l'intégrité de l'organisation.	Les mesures gouvernementales en réponse à la Covid-19 comportent des menaces qui compromettent en ce moment la survie ou l'intégrité de l'organisation.	
	1	2	3	
L'INTENSITÉ DE LA PRESSION	L'intensité de la pression s'exprime de telle sorte qu'il faut planifier la mise en œuvre d'une action à court terme jugée importante, mais qui n'a pas un statut de haute priorité.	L'intensité de la pression s'exprime de telle sorte qu'il faut engager une action immédiate jugée hautement prioritaire, sans être exclusive.	L'intensité de la pression s'exprime de telle sorte que l'organisation doit délaissé temporairement ses activités courantes et s'engager immédiatement dans des actions correctives.	
	1	2	3	
LE DEGRÉ D'INCERTITUDE	Le degré d'incertitude est modéré. L'organisation dispose de ressources (\$) et RH) qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre les actions nécessaires.	Le degré d'incertitude est élevé. Les actions requises ne sont pas évidentes et l'organisation dispose de ressources (\$) et RH) limitées pour y répondre.	Le degré d'incertitude est très élevé. En outre, les ressources (\$) et RH) de l'organisation pour faire face aux problèmes ne sont pas adéquates.	
	1	2	3	
LA MARGE DE MANŒUVRE	L'organisation dispose d'une certaine marge de manœuvre dans le choix des actions correctives.	La marge de manœuvre de l'organisation est réduite tant sur le plan des solutions à adopter que sur celui de modalités de mise en œuvre.	La marge de manœuvre de l'organisation est presque nulle. Elle n'a presque aucune latitude sur le plan des solutions comme sur celui de leurs modalités de mise en œuvre.	
	1	2	3	
L'ÉTAT DES ALLIANCES	L'organisation peut compter sur le soutien d'un certain nombre de programmes gouvernementaux et partenaires internes et externes, mais leur poids est faible.	L'organisation peut compter sur le soutien de peu de programmes gouvernementaux et de partenaires internes et externes, mais leur soutien est fragile.	L'organisation doit composer avec des programmes gouvernementaux et de partenaires internes et externes inexistant.	
	1	2	3	



## LES ACTIONS POTENTIELLES À METTRE EN ŒUVRE SELON L'ÉTAT DE MON ORGANISATION



Les OCLD partagent des valeurs de solidarités très fortes. C'est le temps de s'y référer dans la prise de décision. Les entreprises privées ont leurs valeurs et prennent leurs décisions en fonction. C'est le cas également du gouvernement. Il est donc important que les CA et les DG des OCLD en fassent de même. Prendre des décisions en fonction des valeurs des autres est une grave erreur à ne pas commettre, car les conséquences peuvent être plus graves que la crise elle-même sur la survie de l'organisation.

	ÉTAT D'ALERTE	ÉTAT D'URGENCE	ÉTAT DE CRISE
DANS QUEL ÉTAT SE TROUVE MON ORGANISATION?	À ce stade l'organisme n'est pas en danger. Il doit se préparer pour affronter la crise. Il aura besoin de l'ensemble des employés, des bénévoles et du CA pour réfléchir à une stratégie. C'est le temps de l'analyse et de la planification de la réponse à donner selon au moins 3 scénarios (optimiste, réaliste et pessimiste).	À ce stade l'intensité monte d'un cran. La pression est plus critique et l'organisation commence à voir diminuer ses ressources financières en réponse à la situation problématique. C'est le temps de réévaluer les options et de mettre en œuvre les actions du scénario réaliste	À ce stade l'organisation ne dispose plus de ressources financières et humaines pour répondre adéquatement à la situation problématique. C'est le temps de penser à l'arrêt complet des activités. Toutefois, c'est également le temps de continuer à travailler sur le plan de relance afin d'éviter la fermeture définitive de l'organisation.
QUEL IMPACT SUR MES RESSOURCES HUMAINES?	À ce stade, nul besoin de prendre des actions immédiates comme des mises à pied du personnel. Il faut penser à une réorganisation des tâches et soutenir les employés qui sont en état de choc. Cela doit se faire selon les liquidités disponibles en ce moment.	À ce stade, des actions immédiates peuvent être considérées afin de réduire la pression de la masse salariale sur l'organisation. Mais il est très important de viser à maintenir le lien d'emploi, car il sera plus facile de relancer l'organisation à la sortie de crise. Il sera question de réfléchir à une réduction du nombre d'heures des employés. Pensez à des programmes comme <a href="#">Travail partagé Canada</a> avant d'en arriver à des mises à pied temporaires. Très important, il faut garder le lien d'emploi tant que vous avez une possibilité. Les employés peuvent être très coopératifs s'ils sentent qu'ils sont inclus dans la recherche de solutions.	À ce stade, des actions immédiates peuvent être considérées afin de réduire la pression de la masse salariale sur l'organisation. Mais il est très important de viser à maintenir le lien d'emploi, car il sera plus facile de relancer l'organisation à la sortie de crise. Il sera question de penser à des mises à pied temporaires. <a href="#">Procédez avec doigté aux mises à pied nécessaires</a> . Très important, il faut rester en contact avec ses employés mis à pied et leur apporter un soutien durant la période d'attente avant les prestations d'urgence. Pensez à des avances sur salaires si possible.

	ÉTAT D'ALERTE	ÉTAT D'URGENCE	ÉTAT DE CRISE
<p><b>QUEL IMPACT POUR MES RESSOURCES FINANCIÈRES?</b></p>	<p>À ce stade, considérant les liquidités disponibles, il faut faire une projection de la capacité de l'organisme à maintenir en place ses employés et à réaliser certaines de ses opérations. C'est également le temps de recenser toutes les mesures d'aide annoncées par les gouvernements et analyser son admissibilité à ces programmes spéciaux pour les RH et l'administration courante.</p>	<p>À ce stade, considérant les liquidités disponibles, il faut faire une projection de la capacité de l'organisme à maintenir en place ses employés et à réaliser certaines de ses opérations. Il faut rester à l'affût de toutes les nouvelles mesures d'aide annoncées par les gouvernements et analyser son admissibilité à ces programmes spéciaux pour les RH et l'administration courante. Parler avec vos bailleurs de fonds afin de voir leur flexibilité à une réorientation des fonds vers la gestion de la crise. Il se peut qu'ils soient compréhensibles et vous autorisent à utiliser les fonds pour venir en aide à vos employés durant la crise.</p> <p>Consulter tous les jours les sites du <a href="#">Gouvernement du Québec</a>, du <a href="#">Canada</a> ainsi que le site du <a href="#">ROCLD-Covid-19</a> pour avoir les dernières mises à jour.</p>	<p>À ce stade, l'organisme n'a plus de marge de manœuvre au niveau des liquidités. Il faut penser à demander des moratoires à tous les fournisseurs et créanciers dans le but de reporter les paiements en attendant l'entrée de nouveaux fonds. C'est aussi le temps de penser à l'utilisation des marges de crédits si disponibles. Il faut rester à l'affût de toutes les nouvelles mesures d'aide annoncées par les gouvernements et analyser son admissibilité à ces programmes spéciaux pour les RH et l'administration courante.</p> <p>Consulter tous les jours les sites du <a href="#">Gouvernement du Québec</a>, du <a href="#">Canada</a> ainsi que le site du <a href="#">ROCLD-Covid-19</a> pour avoir les dernières mises à jour.</p>
<p><b>QUEL IMPACT SUR MES OPÉRATIONS (ACTIVITÉS)?</b></p>	<p>Suivant les consignes du gouvernement, réévaluer chaque activité et décider de la marche à suivre (report, annulation, recadrage...).</p>	<p>Suivant les consignes du gouvernement, réévaluer chaque activité et décider de la marche à suivre (report, annulation, recadrage...).</p> <p>Il est temps de commencer à faire une analyse stratégique de vos opérations. La crise est une opportunité qui vous permet de voir comment faire autrement pour certaines activités. Avec quelques membres du CA, les employés et la direction générale, travaillez sur un plan de relance des activités en vue de la reprise à la sortie de la crise. Il faut prendre de l'avance pour être prêt à repartir dès que le problème sera résolu.</p>	<p>Les activités en direction des publics cibles sont suspendues jusqu'à nouvel ordre. L'organisation est en PAUSE. Toutefois, il est pertinent de mettre en place une méthode afin de rester en contact régulier avec les employés, les bénévoles, les publics cibles de vos services. Cela vous aidera lorsque sera venu le temps de la relance de vos activités.</p>

## LES ACTIONS POTENTIELLES À METTRE EN PLACE EN PRÉVISION DE LA REPRISE SELON LES SCÉNARIOS QUI SE PRÉSENTENT

	SCÉNARIO OPTIMISTE : Réouverture des écoles le 1er mai	SCÉNARIO PROBABLE : Réouverture des écoles le 1er septembre	SCÉNARIO PESSIMISTE : Réouverture des écoles le 1er décembre
QUEL IMPACT SUR MES RESSOURCES HUMAINES?	Nul besoin de prendre des actions immédiates comme des mises à pied du personnel. Il faut continuer les opérations selon la nouvelle organisation du travail avec les employés en poste.	Des actions immédiates peuvent être considérées afin de réduire la pression de la masse salariale de l'organisation. Mais il est très important de viser à maintenir le lien d'emploi, car il sera plus facile de relancer l'organisation à la sortie de crise. Il sera question de réfléchir à une réduction du nombre d'heures des employés. Pensez à des programmes comme <a href="#">Travail partagé Canada</a> avant d'en arriver à des mises à pied temporaires. C'est également la période des vacances estivales pour plusieurs, il peut être pertinent de le prendre en compte dans la gestion du personnel. Très important, il faut garder le lien d'emploi tant que vous avez une possibilité. Les employés peuvent être très coopératifs s'ils sentent qu'ils sont inclus dans la recherche de solutions.	Des actions immédiates peuvent être considérées afin de réduire la pression de la masse salariale sur l'organisation. Mais il est très important de viser à maintenir le lien d'emploi, car il sera plus facile de relancer l'organisation à la sortie de crise. De plus il est à prendre en considération le changement de l'année financière. Ce qui pourrait occasionner une latitude dans la gestion des employés et des opérations. Une réévaluation des possibilités devra être faite à ce moment. Très important, il faut rester en contact avec ses employés mis à pied et leur apporter un soutien durant la période d'attente avant les prestations d'urgence. Pensez à des avances sur salaires si possible.
QUEL IMPACT SUR MES OPÉRATIONS (ACTIVITÉS)?	Nul besoin de prendre des actions supplémentaires. Il faut continuer les opérations selon la nouvelle organisation du travail avec les employés en poste en tout respect des consignes gouvernementales. C'est également le temps de prioriser les activités à reconduire dans l'immédiat ainsi que les modifications qui seront apportées pour refléter les besoins post-crise.	Suivant les consignes du gouvernement, réévaluer chaque activité et décider de la marche à suivre (report, annulation, recadrage...). Il est temps de commencer à faire une analyse stratégique de vos opérations. La crise est une opportunité qui vous permet de voir comment faire autrement pour certaines activités. Avec quelques membres du CA, les employés et la direction générale, travaillez sur un plan de relance des activités en vue de la reprise à la sortie de la crise. Il faut prendre de l'avance pour être prêt à repartir dès que le problème sera résolu.	Suivant les consignes du gouvernement, réévaluer chaque activité et décider de la marche à suivre (report, annulation, recadrage...). Il faut poursuivre l'analyse stratégique de vos opérations. Car plus la crise perdure, plus des changements importants seront à prévoir à la reprise. Avec quelques membres du CA, les employés et la direction générale, procédez à l'ajustement du plan de relance des activités en vue de la reprise à la sortie de la crise. Il faut prendre de l'avance pour être prêt à repartir dès que le problème sera résolu.

**QUEL IMPACT POUR  
MES RESSOURCES  
FINANCIÈRES?**

	<b>SCÉNARIO OPTIMISTE :</b> Réouverture des écoles le 1er mai	<b>SCÉNARIO PROBABLE :</b> Réouverture des écoles le 1er septembre	<b>SCÉNARIO PESSIMISTE :</b> Réouverture des écoles le 1er décembre
	Surveiller les liquidités pour être en mesure de relancer les activités.	<p>Réévaluer les liquidités afin d'ajuster la projection de la capacité de l'organisme à maintenir en place ses employés et certaines de ses opérations. Il est important de prendre en considération le changement de l'année fiscale et donc la possibilité de nouvelles entrées d'argent du PACTE dans cette projection (juillet-août 2020). Ce qui devrait dégager de la latitude dans les finances. Il faut rester à l'affût de toutes les nouvelles mesures d'aide annoncées par les gouvernements et analyser son admissibilité à ces programmes spéciaux pour les RH et l'administration courante. Parler avec vos bailleurs de fonds afin de voir leur flexibilité à une réorientation des fonds vers la gestion de la crise. Il se peut qu'ils soient compréhensibles et vous autorisent à utiliser les fonds pour venir en aide à vos employés durant la crise.</p> <p>Consulter tous les jours les sites du <a href="#">Gouvernement du Québec</a>, du <a href="#">Canada</a> ainsi que le site du <a href="#">ROCLD-Covid-19</a> pour avoir les dernières mises à jour.</p>	<p>Réévaluer les liquidités afin d'ajuster la projection de la capacité de l'organisme à maintenir en place ses employés et à réaliser certaines de ses opérations. Il est important de prendre en considération le changement de l'année fiscale et donc la possibilité de nouvelles entrées d'argent du PACTE dans cette projection. Ce qui devrait dégager de la latitude dans les finances. Il faut rester à l'affût de toutes les nouvelles mesures d'aide annoncées par les gouvernements et analyser son admissibilité à ces programmes spéciaux pour les RH et l'administration courante. Parler avec vos bailleurs de fonds afin de voir leur flexibilité à une réorientation des fonds vers la gestion de la crise. Il se peut qu'ils soient compréhensibles et vous autorisent à utiliser les fonds pour venir en aide à vos employés durant la crise.</p> <p>Consulter tous les jours les sites du <a href="#">Gouvernement du Québec</a>, du <a href="#">Canada</a> ainsi que le site du <a href="#">ROCLD-Covid-19</a> pour avoir les dernières mises à jour.</p>

## QUELQUES OUTILS ESSENTIELS POUR ASSURER UNE BONNE GESTION DE LA CRISE

OUTILS / ACTIONS	ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER
<p><b>PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS (PCO)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos activités clés au fonctionnement de votre organisation de façon minimalement viable ? Quelles sont les ressources (RH et Finances) associées à chacune de ces activités ?</li> <li>• Peut-on les réaliser en télétravail ? Si non, peut-on le réaliser autrement en tenant compte des consignes de sécurité sanitaire ?</li> <li>• Quel sera votre processus de gestion des liquidités durant la crise pour continuer à supporter vos employés et réaliser vos activités essentielles ? Analyser toutes les mesures d'aides gouvernementales disponibles selon votre réalité d'organisme communautaire autonome.</li> <li>• Pouvez-vous déjà planifier et lancer un plan d'action pour être prêt lorsque l'activité reprendra ? Y a-t-il des opportunités en termes d'activités pendant la crise ? Pouvez-vous offrir un nouveau service ou modifier un service existant pour répondre aux besoins actuels ?</li> </ul>
<p><b>7 POINTS IMPORTANTS EN CAS D'ARRÊT DES ACTIVITÉS NON ESSENTIELLES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire la liste des publics cibles des services et des bénévoles avec les coordonnées personnelles si possible (courriel et cellulaire) afin de les relancer dès le retour.</li> <li>2. Faire la liste de l'ensemble des fournisseurs et créanciers afin d'identifier les commandes et livraisons à reporter et/ou demander un moratoire à tous les fournisseurs et créanciers durant la fermeture.</li> <li>3. S'assurer que la liste de tous les employés avec leurs coordonnées personnelles (cellulaire et courriel personnel) est à jour.</li> <li>4. Mettre en place un groupe Facebook secret (ou tout autre moyen) pour garder le contact avec vos employés sur une base régulière.</li> <li>5. Définir votre liste de contacts d'urgence pour vous, celle pour vos publics cibles des services, celle pour vos fournisseurs et celle pour vos employés et bénévoles.</li> <li>6. Faire l'évaluation des liquidités disponibles pour les 3 à 8 prochaines semaines.</li> <li>7. Contacter tous vos assureurs pour s'assurer que vous êtes couverts malgré l'arrêt des activités.</li> </ol>
<p><b>TRAVAIL PARTAGÉ</b></p>	<p>" Le Travail partagé est un programme d'adaptation destiné à aider les employeurs et les employés à éviter les mises à pied à la suite d'une diminution temporaire du niveau d'activité normale de l'organisation qui est indépendante de la volonté de l'employeur. Cette mesure permet de fournir un soutien de revenu aux employés admissibles aux prestations d'assurance-emploi qui réduisent temporairement leur semaine de travail pendant la période de redressement de l'organisation. "</p>
<p><b>PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS (PCO)</b></p>	<p><b>Les étapes de la communication en situation d'urgence :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Établir les faits tels qu'ils sont.</li> <li>2. Effectuer une prise en charge au plus haut niveau et collaboration avec les spécialistes qui vous conseillent dans la prise de décision.</li> <li>3. Accompagnez vos publics (employés, fournisseurs, bénéficiaires de services, partenaires) par une communication régulière.</li> <li>4. Réévaluez vos communications en continu.</li> </ol> <p><b>Les caractéristiques de la communication en situation d'urgence ou de crise :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minimum de mots, maximum d'impact</li> <li>2. Empathie pour répondre aux besoins de vos publics</li> <li>3. Transparence, car tout finit par se savoir.</li> </ol>

OUTILS / ACTIONS	ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER
<p align="center"><b>ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL DE VOTRE ÉQUIPE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez-vous d'accord sur vos méthodes de travail. Les règles ont changé : dorénavant, les modes de communication et les méthodes de suivi ne se feront probablement pas de la même façon. En tant que gestionnaire, assurez-vous de communiquer la nature de ces nouvelles pratiques aussi tôt que possible, afin que tout le monde soit sur la même page.</li> <li>• Vérifiez régulièrement si le rythme et le type de communications est adéquat.</li> <li>• Favorisez les rencontres en visioconférence : il sera plus rassurant pour vos employés de voir votre langage corporel;</li> <li>• Prenez des pauses : au bureau, vous marchez d'une salle à une autre, tombez sur un.e collègue qui vous raconte ses dernières anecdotes, etc. Ces "temps morts" sont nécessaires pour vous recharger, et ne pas vous brûler. Une marche de 15 minutes, deux à trois fois par jour, est recommandée.</li> <li>• Créez des espaces de conversation informelle : en ces temps incertains, vos employés auront besoin de se confier, de partager leurs expériences, et de sentir une unité dans votre équipe. Soyez créatif.ve: ce peut être un lunch virtuel, une session de yoga d'équipe à distance, ou tout simplement une chaîne Slack (voir ci-dessus) pour partager vos derniers états d'âmes.</li> <li>• Félicitez deux fois plus : certains de vos employés souffrent psychologiquement à cause de la crise en cours. Pensez à mettre en avant les bons coups, accueillir positivement les bonnes initiatives. Votre leadership est, plus que jamais, primordial.</li> </ul>
<p align="center"><b>AIDE-MÉMOIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DE GESTION DE LA CRISE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir informé les employés et les bénévoles de la situation avec des communication fréquente afin de les rassurer et de les mettre à contribution dans les recherches de solutions</li> <li>• Créer une cellule de crise avec des représentants du CA + DG + Employé.e.s</li> <li>• Contacter le ROCLD afin d'avoir des informations et du soutien de la part du réseau des OCLD. Ensemble on a plus d'idées!</li> <li>• Faire un inventaire des mesures gouvernementales qui ont un impact direct ou indirect sur vos RH, finances et opérations (activités)</li> <li>• Classer les risques associés à chaque mesure en fonction de sa sévérité de son impact sur les RH, les finances et les opérations (activités).</li> <li>• Élaborer un plan d'action qui apportera une réponse (actions) pour chaque menace (risque) identifiée et qui a un impact sur les RH, les finances et les opérations (activités).</li> <li>• Mettre en œuvre les activités du plan d'action avec la collaboration des employés et des bénévoles.</li> <li>• Assurer le suivi des actions et document les leçons apprises.</li> </ul>

Source : Coboom, Guide de la gestion de la crise de la Covid-19, repéré en ligne à l'adresse : [https://docs.google.com/document/d/1xn8RN49\\_wxEbU3A2YVE5UIE2aA7V83Q0UnOvsrTFMSE/edit#](https://docs.google.com/document/d/1xn8RN49_wxEbU3A2YVE5UIE2aA7V83Q0UnOvsrTFMSE/edit#)

# COVID-19

## OUTIL DE GESTION DE CRISE POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE LUTTE AU DÉCROCHAGE (OCLD)



REGROUPEMENT DES ORGANISMES  
COMMUNAUTAIRES QUÉBÉCOIS  
DE LUTTE AU DÉCROCHAGE

