



# LE BILAN DE L'OPÉRATION LIBAN



*« Réussir à mettre sur pied des mesures humanitaires de cette envergure en plein cœur de l'été relevait de l'exploit : grâce à une structure de coordination et opérationnelle de haut niveau, nous venons de démontrer non seulement sa pertinence, mais aussi l'extraordinaire degré de mobilisation de la population québécoise, et plus particulièrement celle des employés de l'État, lors de situations d'exception. Nous ne pouvons que nous en réjouir collectivement. »*

Source : (Communiqué de presse des ministres concernés par le programme d'accueil, le 1<sup>er</sup> août 2006.)

Crédits des photos : enfants - Martin Beaulieu, accueil Croix-Rouge - Nathalie Guevara, OSCQ - Lucie Gamache, autobus - Lucie Gamache,



---

## TABLE DES MATIÈRES

Mot du coordonnateur gouvernemental en sécurité civile _____	5
Introduction _____	7
Mise sur pied de l'opération _____	8
Portrait de la situation _____	8
Points forts _____	11
Points faibles _____	11
Gestion de l'opération _____	12
Portrait de la situation _____	12
Points forts _____	12
Points faibles _____	13
Démantèlement de l'opération _____	15
Points forts _____	15
Recommandations de bonification de l'intervention gouvernementale _____	16
Mise sur pied de l'opération _____	16
Gestion de l'opération _____	17
Démantèlement de l'opération _____	19
Conclusion _____	20
Annexe 1 – Schéma de la structure d'accueil _____	21
Annexe 2 - Bilan financier _____	23



---

## MOT DU COORDONNATEUR GOUVERNEMENTAL EN SÉCURITÉ CIVILE

Comme à l'habitude, les pluies abondantes, les vents violents et les orages ont affecté le Québec au cours de l'été 2006. Les interventions en sécurité civile ont cependant été marquées par un événement d'une nature inexplorée à ce jour : l'Opération Liban.

La situation était inédite. L'accueil de milliers de ressortissants canadiens à la suite de leur rapatriement du Liban allait dans un tout autre sens que les événements que le gouvernement du Québec prend généralement en compte dans *la Loi sur la sécurité civile*. Autre particularité : cette mission d'ordre humanitaire s'est déroulée en sol québécois.

Une telle situation a vite réclamé une coordination gouvernementale en sécurité civile. Ainsi, les efforts des intervenants des différents ministères et organismes concernés ont été dirigés vers un seul et même objectif, intervenir efficacement pour venir en aide à 13 600 personnes dont un grand nombre d'entre elles étaient en situation de détresse.

Dès leur descente d'avion, les ressortissants ont été pris en charge par des dizaines de Québécois et de Québécoises qui les attendaient pour leur offrir ce dont ils avaient besoin, avec empathie et réconfort.

Le bilan qui suit donne la mesure de cet exercice de solidarité et de partenariat. Vous le verrez : la mission a été réalisée avec professionnalisme et efficacité par tous et par toutes, apportant leur expertise à profit dans cette opération.

Je salue ici cette contribution capitale et exprime à chacun et à chacune ma profonde et sincère reconnaissance.

Le coordonnateur gouvernemental en sécurité civile,

Michel C. Doré



---

## INTRODUCTION

**E**n juillet et en août 2006, des dizaines de milliers de ressortissants canadiens ont dû quitter le Liban en raison d'un conflit armé. L'arrivée massive de quelque 13 600 ressortissants à l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal, au plus fort de l'été, a déclenché une intervention à caractère humanitaire sans précédent en sol québécois : L'Opération Liban. Soucieux de donner aux intervenants des moyens adaptés à la complexité de cette opération, le gouvernement du Québec a déployé une partie de son réseau de sécurité civile.

Du 18 juillet au 19 août 2006, le coordonnateur gouvernemental de l'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ), secondé par les membres du comité de coordination interministérielle, a scruté de près, au quotidien, la planification, l'organisation et la prestation des services de première ligne et de deuxième ligne. De la vigilance rigoureuse de ce comité dépendait la maximisation du travail du personnel rattaché au gouvernement du Québec, au gouvernement du Canada et d'autres provinces, d'organismes communautaires et de la Ville de Montréal.

En effet, en un mois seulement, près de 13 600 personnes sont débarquées à Montréal pour y rester ou transiter vers d'autres villes canadiennes. Dans un premier temps, il fallait les héberger, les nourrir, voire les vêtir, en plus de leur donner des soins de santé et infirmiers et de l'aide psychosociale. Dans un deuxième temps, avec la collaboration de la communauté libanaise, bon nombre de ressortissants ont reçu de l'aide, soit pour repartir ou pour s'installer. Certains ont également bénéficié d'une aide financière.

Le bilan témoigne de la réflexion des intervenants qui s'en est suivie et qui aujourd'hui permet de tirer des leçons pour améliorer les interventions futures en sécurité civile. D'une part, il préserve la mémoire de l'opération en faisant un portrait de la situation, de même qu'un relevé de ses points forts et de ses points faibles, sous les angles de la mise sur pied de l'opération, de sa gestion puis de son démantèlement. D'autre part, dans une optique prospective, il consigne des recommandations de bonification de l'intervention gouvernementale en prévision d'un autre événement semblable. Par ricochet, il contribuera à renforcer le système de sécurité civile au Québec.

---

## MISE SUR PIED DE L'OPÉRATION

### *Portrait de la situation*

Les villes canadiennes qui avaient accueilli des ressortissants avant le 20 juillet 2006 ont vite constaté que les moyens dont elles disposaient ne suffisaient pas à l'ampleur de la situation. Par conséquent, des représentants des gouvernements fédéral, de certaines provinces et du Québec ont convenu qu'à partir du 20 juillet 2006, les avions atterriraient à l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal tant et aussi longtemps que la situation pouvait y être gérée sans difficultés. Si la situation devenait difficile à contrôler, les vols seraient redirigés vers Toronto ou possiblement vers d'autres endroits.

Le gouvernement du Québec a rapidement mis en place les structures et les mécanismes de coordination qui s'imposaient. En tête de la structure décisionnelle, le comité de coordination interministérielle, dirigé par le coordonnateur gouvernemental de la sécurité civile et sous-ministre associé à la Direction générale de la sécurité civile et de la sécurité incendie du ministère de la Sécurité publique (MSP), a rassemblé dix-sept intervenants dont les rôles et les responsabilités sont à la fois complémentaires et convergents. Le tableau suivant dresse la liste de ces intervenants et résume leur contribution dans l'opération.

#### Gouvernement du Québec

Ministère de la Sécurité publique	<ul style="list-style-type: none"><li>• a assumé la coordination interministérielle.</li></ul>
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• a accueilli les ressortissants et les a informés sur les services offerts, en même temps qu'il les a répartis en fonction de leurs besoins en matière de santé.</li><li>• a exercé un rôle de coordination quant à l'installation et à l'intégration des personnes rapatriées.</li></ul>
Ministère des Relations internationales	<ul style="list-style-type: none"><li>• a fourni l'information sur les arrivées au Canada, de même que sur les embarquements au Liban ou ailleurs en Europe.</li><li>• a assuré une liaison avec le ministère des Affaires étrangères.</li></ul>
Ministère du Conseil exécutif	<ul style="list-style-type: none"><li>• a maintenu la liaison entre les autorités gouvernementales et les membres du comité de planification interministérielle.</li></ul>

## Gouvernement du Québec (suite)

Ministère des Finances	<ul style="list-style-type: none"><li>• a établi des ententes avec les institutions bancaires pour l'encaissement des chèques de dépannage remis à des ressortissants par les organisations chargées de les aider.</li></ul>
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	<ul style="list-style-type: none"><li>• a accompagné les ressortissants dans leurs démarches d'intégration et, parallèlement, a évalué les besoins d'aide de dernier recours en fonction des programmes gouvernementaux existants.</li></ul>
Ministère de la Santé et des Services sociaux	<ul style="list-style-type: none"><li>• a coordonné l'offre de services en matière de santé.</li></ul>
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal	<ul style="list-style-type: none"><li>• a donné les soins de santé physique de première ligne ou a dirigé des ressortissants vers des établissements de santé.</li><li>• a offert un service spécialisé d'aide psychosociale.</li></ul>
Secrétariat aux Affaires intergouvernementales canadiennes	<ul style="list-style-type: none"><li>• a coordonné la prise en charge des ressortissants par d'autres provinces ou des territoires.</li></ul>
Société d'habitation du Québec	<ul style="list-style-type: none"><li>• a offert aux plus démunis un soutien temporaire en matière d'hébergement dans un contexte de réinsertion sociale.</li></ul>
Services Québec	<ul style="list-style-type: none"><li>• a coordonné les communications publiques.</li><li>• a assuré la diffusion d'information auprès de la population, des ressortissants eux-mêmes et des différents intervenants.</li></ul>

## Gouvernement du Canada

Sécurité publique Canada (SPC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• a coordonné les opérations avec les ministères et les organismes fédéraux associés à l'opération.</li><li>• a maintenu un lien direct avec le centre de coordination gouvernementale.</li></ul>
--------------------------------	---

## Gouvernement du Canada (suite)

Sécurité publique Canada (SPC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• a coordonné les actions de communication des partenaires fédéraux régionaux et a maintenu un lien direct avec les responsables de la mission « Communication » (Services Québec) et la Direction des communications du MSP, notamment pour les activités ministérielles.</li></ul>
Via Rail	<ul style="list-style-type: none"><li>• a organisé et assumé le déplacement des ressortissants vers les régions du Québec et de l'Ontario accessibles par train.</li></ul>

## Ville de Montréal

Office municipal d'habitation de Montréal	<ul style="list-style-type: none"><li>• a contribué à l'identification des lieux d'hébergement disponibles pour les personnes rapatriées et les a accompagnées dans leurs démarches.</li></ul>
Société de transport de Montréal	<ul style="list-style-type: none"><li>• a assuré et coordonné, au besoin, les déplacements des ressortissants entre l'Aéroport Montréal-Trudeau et le site d'accueil au Hilton-Dorval ou les autres sites d'hébergement temporaires retenus par la Croix-Rouge.</li></ul>
Service de police de la Ville de Montréal	<ul style="list-style-type: none"><li>• a soutenu les agents mobilisés par la Direction des affaires policières, de la prévention et des services de sécurité du ministère de la Sécurité publique, en mettant en place des mesures de sécurité.</li></ul>

## Organismes communautaires

La Croix-Rouge canadienne – Division du Québec	<ul style="list-style-type: none"><li>• a pris les ressortissants en charge, les a hébergés et les a nourris, et ce, jusqu'à 72 heures après leur arrivée, ou les a dirigés vers d'autres ressources, au besoin.</li></ul>
Jeunesse au Soleil	<ul style="list-style-type: none"><li>• a soutenu et accompagné les ressortissants dans leurs démarches, notamment pour se procurer des vivres et des vêtements ou auprès des institutions bancaires.</li></ul>

En parallèle, un comité de coordination opérationnelle a coordonné les opérations proprement dites à partir du centre de coordination gouvernementale situé au Hilton-Dorval, tout comme le site d'accueil et ses centres d'information temporaires sur les services gouvernementaux offerts aux ressortissants. Ce centre a constitué le port d'attache des membres de ces deux comités (comité de coordination interministérielle et comité de coordination opérationnelle) et des ressources humaines qui leur prêtaient main-forte. À Québec, le Centre des opérations gouvernementales (COG) s'affairait au traitement et à la circulation de l'information.

### *Points forts*

Des décisions prises en amont ont contribué au succès de l'Opération Liban :

- la détermination rapide de moyens de coordination, qui en a solidifié les bases en facilitant la prise de décision (ex. : annonce d'une conférence téléphonique quotidienne entre les membres du comité de coordination interministérielle);
- la présence au centre de coordination gouvernementale du coordonnateur gouvernemental, qui a permis d'établir rapidement les modalités de fonctionnement puis d'assurer la liaison avec les autorités ainsi qu'avec le personnel qui y verra une marque de l'importance de son travail, en plus d'amener une essentielle cohérence des actions;
- dès le début de l'opération, la présence au centre de coordination gouvernementale des représentants de SPPCC, qui a renforcé la collaboration entre les représentants du gouvernement du Québec et du gouvernement fédéral, notamment en matière d'information sur les vols entrants et de coordination avec les organisations des mesures d'urgence des autres provinces.

### *Points faibles*

Certaines décisions de l'ordre de la stratégie ou de la gestion ont entraîné des incompréhensions temporaires au sein des équipes :

- les efforts déployés pour éviter de qualifier l'Opération Liban d'événement de sécurité civile et de parler du Plan national de sécurité civile (néanmoins une source d'inspiration de la structure de l'opération), et ce, pour ne pas provoquer d'inquiétude indue dans la population, ont créé un inconfort chez certains intervenants, particulièrement lors des premières journées d'accueil et à certains moments forts de la première vague d'arrivées (voir la recommandation 1);
- l'adoption par le comité de coordination opérationnelle d'un mode de fonctionnement assoupli a suscité des commentaires, plus précisément en ce qui a trait à la fréquence, à l'heure des rencontres, de même qu'à la représentativité des intervenants à ces rencontres (voir la recommandation 3).

---

## GESTION DE L'OPÉRATION

### *Portrait de la situation*

Le contexte humanitaire de cet événement a rendu l'intervention plus difficile en raison du caractère émotif lié au rapatriement de personnes en provenance d'un pays en guerre. Aussi, le fait que l'événement est survenu en période estivale a compliqué la mobilisation des ressources nécessaires, car plusieurs étaient en vacances. Par le fait même, il fallait s'assurer que l'envoi de ressources sur le terrain ne créerait un vide pouvant compromettre le maintien des services essentiels offerts par le gouvernement.

Aussi, plusieurs éléments extérieurs ont influencé la gestion de l'opération. Par exemple, les services de première ligne et de deuxième ligne ont été alignés sur l'horaire et la cadence des vols entrants, souvent difficilement prévisibles, interrompus entre le 5 et le 14 août 2006. L'équipement de télécommunication a momentanément posé problème. L'effectif, aux profils et aux expériences divers, a travaillé loin de son lieu habituel de travail et dans d'autres conditions, a accompli de nouvelles tâches, en équipe peut-être pour la première fois, avec de nouvelles personnes pour qui les processus de coordination du PNSC n'étaient pas familiers.

De plus, l'interaction entre les équipes et les ressortissants, dont la langue, les croyances religieuses et les habitudes de vie étaient différentes, a constitué pour plusieurs une première expérience riche en enseignements.

Des mécanismes de planification et de coordination ont réglé le déroulement de l'opération de manière à le maximiser : des conférences téléphoniques des autorités gouvernementales; des conférences téléphoniques des membres du comité de coordination interministérielle<sup>1</sup>; une réunion du comité de coordination opérationnelle presque chaque jour; des réunions de l'ensemble du personnel du centre de coordination gouvernementale, selon les besoins du moment.

### *Points forts*

La gestion et la logistique de l'Opération Liban ont été efficaces notamment :

sur le plan des ressources humaines

- grâce à la disponibilité, à l'engagement et à la compétence des ressources humaines, toutes catégories confondues, qui, délestées des démarches pour se loger et se nourrir<sup>2</sup>, ont concentré leurs efforts sur l'opération en cours;

1. Tenue du 19 juillet au 7 août 2006, puis les 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18 et 21 août 2006, cette conférence téléphonique a été retranscrite chaque fois, puis l'information ainsi consignée a été retransmise à toutes les personnes susceptibles d'en avoir besoin dans l'exercice de leurs fonctions.

2. Ces tâches étaient assumées par la Direction régionale de la sécurité civile de Montréal, Laval, Lanaudière et des Laurentides du MSP.

sur le plan de l'organisation des services

- grâce à la centralisation des activités opérationnelles le plus près possible du lieu d'arrivée des ressortissants, qui a réduit puis accéléré leurs déplacements et a facilité le travail des intervenants (voir le schéma de la structure d'accueil en annexe);

sur le plan des communications publiques

- grâce au professionnalisme de Services Québec, qui a établi et entretenu de très bonnes relations avec les médias;
- grâce à la coordination efficace des communications entre Services Québec, la Direction des communications du MSP et les communications de Sécurité publique Canada, notamment lors de la visite ministérielle;
- grâce à la traduction d'un dépliant en trois langues (français, anglais et arabe) remis aux ressortissants, qui s'est révélée une action concrète pertinente, nécessaire, voire stratégique dans la mesure où les ressortissants y trouvaient des réponses à plusieurs de leurs questions (voir la recommandation 16).

### *Points faibles*

La gestion et la logistique de l'Opération Liban ont connu des difficultés attribuables :

sur le plan des ressources humaines (voir les recommandations 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11)

- à la relève du personnel au centre de coordination gouvernementale et aux centres d'information temporaires du site d'accueil au Hilton-Dorval, qui a été difficile pour plusieurs ressources en raison de l'organisation du travail;
- à l'identification visuelle déficiente, qui a souvent suscité des commentaires des visiteurs et des partenaires;
- à l'application des conditions de rémunération et de remboursement de frais, qui a créé des insatisfactions dans certaines situations;

sur le plan de l'organisation des services (voir les recommandations 12, 13, 14 et 15)

- à l'installation des lieux de travail à l'extérieur des bureaux de la Direction régionale de la sécurité civile du MSP, qui pourrait être améliorée;

sur le plan de l'information et des ressources informationnelles (voir les recommandations 17, 18, 19, 20 et 21)

- à la circulation de l'information, qui aurait dû être toujours confirmée, plus fluide et juste, acheminée à temps aux personnes concernées;
- à l'adaptation de l'équipement de télécommunication au contexte, qui a connu des problèmes occasionnés par le branchement à distance;

sur le plan des ressources matérielles (voir la recommandation 22)

- aux ententes contractuelles avec les compagnies aériennes qui n'incluaient pas l'assistance au déplacement (ex. : civières et fauteuils roulants), qui a empêché d'aider correctement les ressortissants exténués, mal en point.

sur le plan de la sécurité (voir les recommandations 23, 24, 25 et 26)

- au retard dans la mise en place de mesures de sécurité adéquates sur le site d'accueil, qui a permis à des individus de perturber le déroulement des activités et a insécurisé des intervenants.

---

## DÉMANTÈLEMENT DE L'OPÉRATION

Le comité de coordination interministérielle a tenu sa dernière conférence téléphonique le 21 août 2006, deux jours après la fermeture du centre de coordination gouvernementale. Allégé au terme de la première vague d'arrivées le 5 août 2006, l'effectif encore en poste a pu regagner sa base le 19 août.

Les données sur les services fournis sont éloquentes. En un seul mois, retenons que :

- les bénévoles de la Croix-Rouge canadienne – Division du Québec ont inscrit 10 510 heures de travail à leur feuille de route;
- le personnel en poste au site d'accueil a prêté assistance à 5 471 personnes;
- l'hébergement a été fourni à près de 1 800 ressortissants dans plus de 15 hôtels de la région de Montréal;
- des services alimentaires ont été offerts à plus de 4 800 ressortissants;
- des vêtements ont été fournis à plus de 200 ressortissants;
- plus de 200 intervenants de la santé, parmi lesquels des spécialistes, ont apporté leur soutien (ex. : transport ambulancier, soins infirmiers ou aide psychosociale).

Afin de permettre une réflexion structurée sur l'expérience vécue dans une optique d'amélioration continue du système de sécurité civile au Québec, le ministère de la Sécurité publique a dirigé un exercice de debriefing rigoureux, d'abord à chaud, c'est-à-dire juste avant la démobilisation de l'effectif, puis à froid, c'est-à-dire quelques semaines plus tard, pour chacun des intervenants<sup>3</sup>. Puis, lors d'une ultime rencontre, les membres du comité de coordination interministérielle ont partagé les commentaires reçus de leurs troupes respectives.

### Points forts

Parmi les actions associées au terme de l'Opération Liban, certaines ressortent nettement :

- l'exercice de *debriefing*, qui a satisfait les participants et qui contribuera à consolider la structure de sécurité civile au Québec (voir les recommandations 27, 28 et 29);
- la lettre signée par le premier ministre du Québec, monsieur Jean Charest, adressée à chaque personne ayant participé de près ou de loin à l'opération (voir les recommandations 30 et 31).

---

3. Le déroulement des *debriefings* à chaud a été appuyé sur le Guide pour la conduite de rencontres de *debriefing* opérationnel à l'occasion de l'Opération Liban et les formulaires pour la collecte d'information. Puis, le déroulement des *debriefings* à froid a été appuyé par un atelier préparatoire à l'intention des animateurs et la liste des thèmes suivants : 1. Structure opérationnelle mise en place; 2. Mécanismes de communication; 3. Communications publiques; 4. Processus décisionnel; 5. Mécanismes de coordination; 6. Processus d'accueil des ressortissants; 7. Processus d'alerte et de mobilisation du personnel; 8. Ressources humaines (transport et hébergement); 9. Logistique du site; 10. Ressources matérielles et informationnelles; 11. Processus de démobilisation; 12. Sécurité du site.

---

## RECOMMANDATIONS DE BONIFICATION DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

Le gouvernement du Québec a beaucoup appris de cette opération de rapatriement du Liban et d'accueil de ressortissants canadiens, en juillet et en août 2006. Il s'est efforcé d'évaluer sa propre performance en toute objectivité et d'en consigner les résultats méthodiquement. Le but ultime d'une telle démarche demeure toujours le même, soit se servir des apprentissages afin de mieux préparer les interventions futures en cas de sinistre.

Les recommandations qui suivent visent à corriger les « points faibles » recensés au cours de l'opération ou à prévoir les coups. Quant à leur présentation systématisée, elle vise à constituer un aide-mémoire consultable et facilement reproductible.

### *Mise sur pied de l'opération*

Dans une perspective globale

1. Lors d'un événement d'ampleur, sans égard à sa nature, surtout s'il exige une coordination de l'action gouvernementale, s'inspirer de la structure et des mécanismes du Plan national de sécurité civile, voire utiliser ce plan. Ces exercices répétés aideront à développer davantage la culture de sécurité civile et à consolider la structure de sécurité civile au Québec y compris la mise à profit de partenariats avec le gouvernement du Canada (SPC).
2. Lors d'une situation pouvant comporter un soutien ou une intervention du gouvernement du fédéral, il serait à-propos d'informer le bureau régional de SPC des premières mesures prises par l'OSCQ afin d'assurer les bons arrimages avec les partenaires fédéraux et une coordination des interventions.

Dans une perspective de gestion

3. Au moment de la création d'un comité semblable au comité de coordination opérationnelle :
  - a) déterminer sa composition, son rôle et ses mandats, et désigner un responsable;
  - b) vérifier la compréhension de son fonctionnement par les membres, et obtenir leur adhésion;
  - c) tenir des réunions à fréquence déterminée et régulière, et y convoquer les membres en bonne et due forme;
  - d) s'assurer d'une circulation rapide et transparente de l'information;
  - e) rédiger et distribuer les comptes rendus, puis en faire un suivi rigoureux.

## *Gestion de l'opération*

### Sur le plan des ressources humaines

4. S'assurer que tous les intervenants connaissent leurs rôles et leurs responsabilités ainsi que la structure mise en place pour l'opération.
5. Mettre à jour quotidiennement la composition des équipes de travail et la rendre accessible à tous.
6. Prévoir un journal des opérations afin de faciliter le transfert d'information lors de la relève du personnel et, au besoin, l'utiliser comme outil de formation.
7. Constituer des équipes polyvalentes composées d'employés des ministères et des organismes non sollicités par l'événement et leur fournir les outils d'information et de formation appropriés afin qu'elles soient prêtes à intervenir en cas de pénurie de ressources.
8. Faciliter le repérage des intervenants en permettant qu'ils recourent à leur système d'identification propre, pourvu qu'il respecte les normes du Bureau de normalisation du Québec et qu'il soit sécuritaire.
9. Faire connaître les conditions de travail à l'avance et les appliquer uniformément.
10. Mettre à la disposition des intervenants des ressources spécialisées, dans la gestion du stress par exemple.
11. Rendre accessible aux intervenants le Programme d'aide aux personnes de leur unité de rattachement respective, pendant et après l'opération.

### Sur le plan de l'organisation des services

12. Prévoir des espaces de travail pour chaque groupe sollicité, à proximité les uns des autres; sinon, s'assurer que la distance entre les groupes ne crée pas de problèmes de communication par une transmission rapide de l'information et le choix d'une technologie adaptée au lieu.
13. Réserver des aires de repos sécurisées et à l'écart du déroulement des opérations.
14. Offrir des services identiques à tous les intervenants, quel que soit leur quart de travail (ex. : accès à une salle de repos, à des services alimentaires).
15. Désigner une personne responsable de la logistique relative à ces espaces et à ces services.

### Sur le plan des communications publiques

16. Retenir que le moyen choisi pour livrer l'information aux personnes touchées par un événement doit être adapté aux circonstances et à la clientèle.

#### Sur le plan de l'information et des ressources informationnelles

17. Désigner une personne placée sous l'unique autorité de la plus haute instance présente sur les lieux et :
  - a) lui confier le mandat de s'assurer de la coordination, de la confirmation et de la circulation de l'information stratégique et tactique nécessaire au bon déroulement de l'opération;
  - b) lui fournir les ressources humaines et informationnelles nécessaires au fonctionnement de la cellule d'information qu'elle dirigera et qui compterait dans ses tâches la tenue et la mise à jour d'un journal des opérations.
18. Utiliser des équipements de communication qui peuvent fonctionner dans les limites d'une structure de béton (ex. : métro, aéroport, édifice en hauteur).
19. Utiliser un système informatique souple et convivial qui permet à l'ensemble des intervenants de s'acquitter de leur mandat adéquatement sur place (ex. : le système Neptune IV).
20. Prévoir de l'équipement informatique en quantité suffisante et des moyens de communication adaptés aux besoins respectifs des intervenants.
21. Prévoir un système informationnel et de communication mobile pour chaque région du Québec, accessible à tous les intervenants et adapté à leurs besoins (par exemple, une unité mobile provinciale ou des mini-unités mobiles régionales).

#### Sur le plan des ressources matérielles

22. Déterminer avec précision les besoins en fonction de la nature de l'opération et se munir de l'équipement et du matériel requis en quantité suffisante (par exemple, des trousse de déploiement).

#### Sur le plan de la sécurité

23. Évaluer la pertinence de sécuriser les lieux de travail, peu importe l'évènement nécessitant la contribution de ressources humaines.
24. Démontrer, à tous et en tout temps, que la sécurité des personnes fait l'objet de mesures adéquates et visibles, même lors d'une opération humanitaire.
25. Évaluer le risque relatif à la participation de groupes de la communauté touchée lorsqu'il y a un potentiel conflictuel.
26. Accroître le sentiment de sécurité des intervenants mobilisés dans une opération à caractère humanitaire :
  - a) en déterminant, de concert avec les autorités compétentes, l'information nécessaire à la compréhension des caractéristiques culturelles des communautés concernées à transmettre aux intervenants;
  - b) en leur diffusant cette information.

## Démantèlement de l'opération

Pour la transmission de l'expérience

27. Maintenir l'exercice de *debriefing* pour permettre à chacun de s'exprimer librement sur l'expérience.
28. Maintenir l'exercice de *debriefing* pour permettre à chaque organisation de faire le bilan de ses activités et, le cas échéant, de les améliorer.
29. Recourir aux mêmes outils de *debriefing* pour tous les groupes concernés par l'exercice, à l'instar de ce qui a été fait pour l'Opération Liban.

Pour l'expression de la reconnaissance

30. Mettre en place un programme de reconnaissance dans chaque entité ayant participé à une opération.
31. Mettre en place un programme de reconnaissance dans les plus hautes instances politiques pour souligner les contributions exceptionnelles individuelles ou d'équipes.

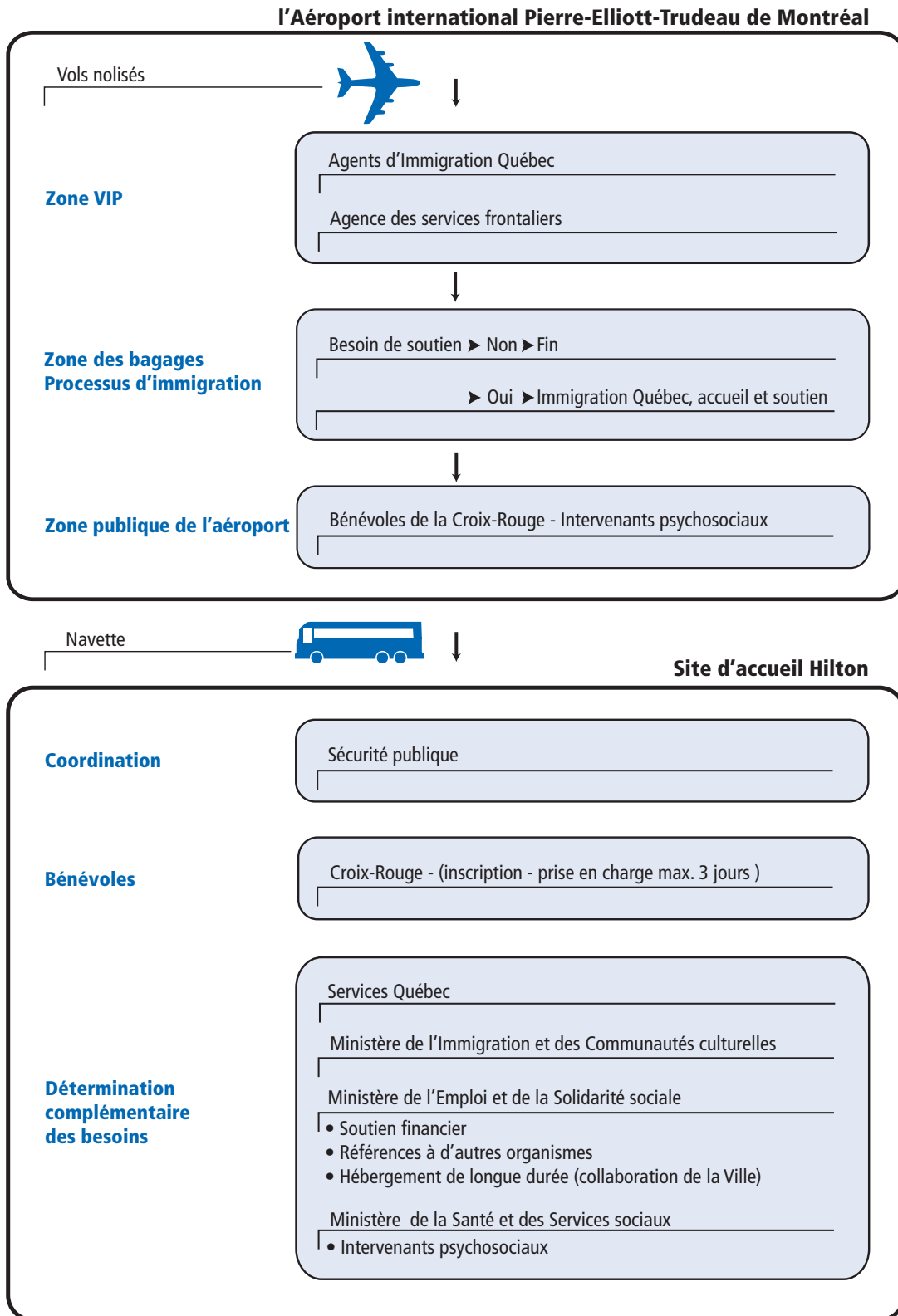
---

## CONCLUSION

À l'heure du bilan de l'Opération Liban, le gouvernement du Québec peut affirmer sans hésitation : « Mission accomplie! ». Grâce à la rigueur et à la cohérence maintenues depuis la mise en place de la structure d'accueil jusqu'à son démantèlement, en un mois seulement, des milliers de personnes ont retrouvé un milieu de vie sécuritaire.

La tâche a été lourde de responsabilités et riche en enseignements. Les efforts consentis, les moyens déployés, les initiatives prises, puisqu'ils ont porté des fruits, figurent dans la colonne des actifs. Surtout, en tête de ces actifs apparaît la capacité de tirer des leçons de cette opération, ce dont témoigne éloquemment la liste des recommandations présentées précédemment.

# ANNEXE 1 – SCHÉMA DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL





## ANNEXE 2 – BILAN FINANCIER\*

### MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Description des coûts	Coûts (000 \$)
• Billets d'avion et frais d'autobus	977,7
• Hébergement, nourriture, location de salles et autres	183,7
• Coûts en heures supplémentaires	62,4
• Frais de fonctionnement	40,6
<b>Total des frais engagés par le Ministère</b>	<b>1 264,4</b>

### AUTRES INTERVENANTS

Nom de l'intervenant	Frais engagés (000 \$)
• Croix-Rouge	886,9
• Office municipal d'habitation de Montréal	528,6
• Jeunesse au Soleil	13,2
• Agence de la santé et des services sociaux de Montréal	181,7
• Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	822,3
• Services Québec	120,5
• Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	119,7
• Ministère de la Santé et des Services sociaux	31,4
• Autres	11,6
• <b>Total des frais engagés par les autres intervenants</b>	<b>2 715,9</b>
• <b>Total des frais engagés pour l'Opération Liban</b>	<b>3 980,3</b>

### FINANCEMENT DE L'OPÉRATION LIBAN

Contribution du gouvernement du Québec	2 014,2
Contribution fédérale	1 002,2
Contribution des autres provinces	963,9
<b>Total du financement</b>	<b>3 980,3</b>

\* Avis aux lecteurs : Seuls certains changements à la présentation de l'information modifient la version initiale de ce document de juillet 2007.