

# Manuel OMS d'exercices de simulation



*Un guide pratique, ainsi qu'un outil pour la planification, la réalisation et l'évaluation d'exercices de simulation pour la préparation et l'action en cas de flambées et d'urgences de santé publique*



Organisation mondiale de la Santé



Février 2017

# Manuel OMS d'exercices de simulation

*Un guide pratique, ainsi qu'un outil pour la planification, la réalisation et l'évaluation d'exercices de simulation pour la préparation et l'action en cas de flambées et d'urgences de santé publique*



Organisation mondiale de la Santé

## **WHO/WHE/CPI/2017.10**

### **© Organisation mondiale de la Santé 2017**

Certains droits réservés. La présente publication est disponible sous la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 3.0 IGO (CC BY NC-SA 3.0 IGO ; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Aux termes de cette licence, vous pouvez copier, distribuer et adapter l'œuvre à des fins non commerciales, pour autant que l'œuvre soit citée de manière appropriée, comme il est indiqué ci-dessous. Dans l'utilisation qui sera faite de l'œuvre, quelle qu'elle soit, il ne devra pas être suggéré que l'OMS approuve une organisation, des produits ou des services particuliers. L'utilisation de l'emblème de l'OMS est interdite. Si vous adaptez cette œuvre, vous êtes tenu de diffuser toute nouvelle œuvre sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si vous traduisez cette œuvre, il vous est demandé d'ajouter la clause de non responsabilité suivante à la citation suggérée : « La présente traduction n'a pas été établie par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'OMS ne saurait être tenue pour responsable du contenu ou de l'exactitude de la présente traduction. L'édition originale anglaise est l'édition authentique qui fait foi ».

Toute médiation relative à un différend survenu dans le cadre de la licence sera menée conformément au Règlement de médiation de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

**Citation suggérée.** Manuel OMS d'exercices de simulation. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2017. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

**Catalogage à la source.** Disponible à l'adresse <http://apps.who.int/iris>.

**Ventes, droits et licences.** Pour acheter les publications de l'OMS, voir <http://apps.who.int/bookorders>. Pour soumettre une demande en vue d'un usage commercial ou une demande concernant les droits et licences, voir <http://www.who.int/about/licensing>.

**Matériel attribué à des tiers.** Si vous souhaitez réutiliser du matériel figurant dans la présente œuvre qui est attribué à un tiers, tel que des tableaux, figures ou images, il vous appartient de déterminer si une permission doit être obtenue pour un tel usage et d'obtenir cette permission du titulaire du droit d'auteur. L'utilisateur s'expose seul au risque de plaintes résultant d'une infraction au droit d'auteur dont est titulaire un tiers sur un élément de la présente œuvre.

**Clause générale de non responsabilité.** Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OMS aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les traits discontinus formés d'une succession de points ou de tirets sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'OMS, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'OMS ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

# Table des matières

Remerciements -----	1
<b>1. Introduction -----</b>	<b>3</b>
1.1 Contexte -----	3
1.2 But & objectifs du manuel d'exercices -----	4
1.3 Public cible -----	5
1.4 Utilisation de ce manuel -----	5
1.5 Structure du manuel -----	5
<b>2. Concepts &amp; définitions -----</b>	<b>9</b>
2.1 Introduction -----	9
2.2 Définitions & terminologie -----	13
2.3 Principes communs relatifs aux exercices -----	16
2.3.1 Engagement au niveau de la haute direction -----	16
2.3.2 Évaluation des besoins de l'exercice -----	16
2.3.3 But, portée et objectifs de l'exercice -----	17
2.3.4 Durée et ressources -----	17
2.3.5 Sélection du type d'exercice -----	17
2.3.6 Capacités & gestion de l'exercice -----	18
2.3.7 Sélection des participants à l'exercice -----	18
<b>3. Processus de sélection des exercices -----</b>	<b>19</b>
3.1 Les exercices dans le cadre de la gestion des risques dans les situations d'urgence -----	19
3.2 Programme d'exercices -----	19
3.2.1 Formation -----	20
3.2.2 Activités d'exercice progressives -----	21
3.2.3 Outil de planification d'exercices (OPE) -----	21
3.3 Sélection du type d'exercice -----	22
3.3.1 Définition du but et des objectifs de l'exercice -----	23
<b>4. Orientations et outils pour les exercices sur table (TTX) -----</b>	<b>24</b>
4.1 Vue d'ensemble -----	24
4.1.1 Phases du projet -----	25
4.2 Avant l'exercice -----	25
4.2.1 Planification -----	25
4.2.2 Élaboration des supports -----	28
4.2.3 Préparation de l'exercice -----	31
4.3 Réalisation de l'exercice -----	32
4.4 Après la simulation -----	35
4.5 Outils et modèles en annexe du présent chapitre -----	36

<b>5. Lignes directrices et outils pour les drills (DR)-----</b>	<b>38</b>
5.1 Vue d'ensemble -----	38
5.1.1 Phases du projet -----	39
5.2 Avant l'exercice-----	41
5.2.1 Planification -----	41
5.2.2 Élaboration des supports -----	44
5.2.3 Préparation de l'exercice-----	46
5.3 Réalisation de l'exercice-----	47
5.4 Après l'exercice-----	50
5.5 Outils et modèles se trouvant en annexe du présent chapitre-----	52
<b>6. Orientations et outils relatifs à l'exercice fonctionnel (FX)-----</b>	<b>53</b>
6.1 Vue d'ensemble -----	53
6.1.1 Phases du projet FX -----	54
6.2 Avant l'exercice-----	55
6.2.1 Planification -----	55
6.2.2 Élaboration des supports -----	58
6.2.3 Préparation de l'exercice-----	61
6.3 Réalisation de l'exercice-----	62
6.4 Après l'exercice-----	65
6.5 Outils et modèles se trouvant en annexe du présent chapitre-----	67
<b>7. Orientations et outils relatifs à l'exercice à échelle réelle/de terrain (FSX) -----</b>	<b>68</b>
7.1 Vue d'ensemble -----	68
7.1.1 Phases du projet FSX-----	70
7.2 Avant l'exercice-----	71
7.2.1 Planification -----	71
7.2.2 Élaboration des supports -----	74
7.2.3 Préparation de l'exercice-----	77
7.3 Réalisation de l'exercice-----	79
7.4 Après l'exercice-----	82
7.5 Outils et modèles se trouvant en annexe du présent chapitre-----	83

## **Figures**

Figure 1. Exemple d'un cycle de projet pour un exercice fonctionnel-----	7
Figure 2. Types d'exercices & dispositions principales -----	11
Figure 3. Cycle de préparation-----	19
Figure 4. Degré de préparation et de capacités par exercice -----	20
Figure 5. Calendrier d'exercice-----	21
Figure 6. Arbre de décision de l'exercice -----	23
Figure 7. Feuille de route d'un projet TTX-----	25
Figure 8. Feuille de route d'un projet DR-----	42
Figure 9. Feuille de route d'un projet FX -----	56
Figure 10. Feuille de route d'un projet FSX-----	72

## **Tableaux**

Tableau 1: Les types d'exercices des différentes phases du cycle de préparation aux situations d'urgence (EPC) -----	21
--	----

# Remerciements

Le présent document a été rédigé par le Département Préparation des pays aux urgences sanitaires et RSI (CPI) du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire (WHE), avec la contribution des bureaux régionaux de l'OMS et d'autres départements du Siège. Les expériences et les enseignements tirés par les partenaires et les consultants de l'OMS en matière d'exercices de simulation ont été précieux dans l'élaboration de ce document. Ce document a été révisé par M. Mark Nunn.

Le présent document s'appuie sur des documents antérieurs, ainsi que sur d'autres publications dont la liste est dressée ci-dessous.

Organisation mondiale de la Santé :

- *Emergency exercise development guide (WHO, 2009)*
- *Exercise guidelines (WHO, 2011)*
- *Exercise development guide for validating influenza pandemic preparedness plans (WHO 2006)*
- *Handbook for public health emergency exercise programmes (WHO 2012, unpublished)*
- *PHEOC handbook for training and exercises (WHO, Interim draft 2016)*
- *Handbook for International Health Regulations (2005) core capacity exercise development (WHO, 2013)*
- *A series of pre-packaged tabletop exercises for validation of core capacities at country level (WHO, 2015).*

Ce manuel renvoie également à des lignes directrices relatives aux simulations de situations d'urgence, publiées par un sous-groupe de travail sur la préparation du Comité permanent interorganisations (CPIO) :

- *(IAES) Inter-agency emergency simulation guide – facilitator's guide, 2009*
- *(SUG) Simulation de situation d'urgence à l'intention des gouvernements – guide du facilitateur, 2012*
- *(OCHA) Words into action – Pocket guide 1: design & conduct of collective simulation exercises (Interim draft 2017).*

Ainsi qu'à d'autres ressources, notamment :

- *Du matériel publié par l'Agence fédérale des situations d'urgence des États-Unis (FEMA)*
- *Du matériel publié par l'Institut des situations d'urgence des États-Unis (EMI)*
- *Handbook on simulation exercises in EU public health settings (ECDC, 2014)*
- *Handbook on evaluation of exercises, Swedish Civil Contingencies Agency (MSB, 2011)*
- *La norme internationale sur la Sécurité sociétale – Lignes directrices pour exercices (ISO 22398, 2013).*

# 1. Introduction

Ce manuel d'exercices a été conçu pour répondre aux besoins de l'OMS, de ses États Membres et de ses partenaires, en vue d'apporter un soutien aux praticiens menant des exercices et de forger leurs compétences en matière de planification, de mise en œuvre et d'évaluation d'exercices de simulation.

Les exercices de simulation permettent de développer, d'évaluer et de tester la fonctionnalité des capacités de riposte des systèmes de gestion des situations d'urgence, des procédures et des mécanismes face à des flambées et des urgences de santé publique.

Ce manuel vient compléter les méthodologies OMS existantes en la matière, garantissant une compréhension et des approches communes à travers l'Organisation. Il explique le fonctionnement des équipes d'exercice et viendra compléter les cours de formation destinés au personnel de l'OMS, aux ministères de la santé, aux gouvernements, ainsi qu'aux partenaires, axés sur la préparation et l'action. Il a pu être élaboré grâce au soutien essentiel des bureaux régionaux de l'OMS et des unités techniques du Siège, et grâce aux données générées par des projets pilotes nationaux menés conjointement par les ministères de la santé et les bureaux de pays de l'OMS.

Un programme de simulation efficace doit être conçu et mené à l'échelon national. Pour renforcer les capacités nationales en matière d'exercice, l'OMS et ses partenaires doivent fournir un appui concret aux pays ainsi que des orientations pratiques cohérentes et des outils pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'exercices de simulation.

## 1.1 Contexte

Au sein de l'OMS, les exercices jouent un rôle important dans le travail de nombreuses équipes. L'Organisation jouit donc de compétences et d'un savoir-faire solides dans la planification et la mise en œuvre de tels projets. On retrouve cependant un large éventail de méthodologies et de terminologie d'exercice. Ce manuel d'exercices a donc été rédigé dans le but de rendre les différentes méthodologies d'exercice existantes plus homogènes et de soutenir les intervenants dans la sphère de la santé publique.

Lors de la flambée de maladie à virus Ebola (MVE) en Afrique de l'Ouest, entre 2014 et 2016, l'OMS et d'autres acteurs de la communauté de santé publique ont privilégié les exercices de simulation afin de s'assurer que des systèmes de réponse face aux urgences de santé publique étaient en place pour juguler la propagation de MVE dans des pays hautement prioritaires et non touchés par la maladie. Ces exercices ont été importants pour identifier les points forts et les lacunes dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de préparation.

Le cadre de suivi et d'évaluation du RSI (2015)<sup>1</sup> vise à établir un système de responsabilisation mutuelle pour la sécurité de la santé publique mondiale parmi les États Membres. Il est fondé sur une approche alliant la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives, ainsi que sur des examens préliminaires et des évaluations de la fonctionnalité des capacités en matière de préparation, de détection et d'intervention. À cet égard, les exercices de simulation – tout comme les autoévaluations et les évaluations externes conjointes – ont été identifiés comme des outils de validation fonctionnels cruciaux des principales capacités au titre du RSI. Une communication transparente, précise et en temps opportun a également été qualifiée d'importante pour que les États Membres disposent d'informations sur les capacités existantes et pour qu'un dialogue, une confiance et une responsabilité mutuelle soient instaurés.

L'OMS, ses États Membres et ses partenaires continuent à renforcer et à étendre leurs capacités en matière de simulations afin d'améliorer le soutien opérationnel proposé aux États Membres. L'OMS continuera à fournir les outils et les capacités pratiques nécessaires au soutien de ces activités de préparation essentielles.

<sup>1</sup> Note de synthèse de l'OMS : Mise en place, suivi et évaluation des principales capacités fonctionnelles requises en vertu du Règlement sanitaire international (2005) [http://www.who.int/ihr/publications/concept\\_note\\_201407fr.pdf?ua=1](http://www.who.int/ihr/publications/concept_note_201407fr.pdf?ua=1).

## 1.2 But & objectifs du manuel d'exercices

Le but de ce manuel est d'appuyer la mise en place et la gestion d'un programme d'exercices efficace et adapté.

Le manuel a pour objectif :

1. D'appuyer le processus de prise de décisions relatif à la sélection du type d'exercice de simulation à utiliser
2. D'appuyer les utilisateurs lors des étapes clés de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des exercices de simulation
3. De fournir des orientations, des modèles, des outils et des listes de vérification pour appuyer la mise en œuvre des exercices à tous les niveaux (national, régional, communautaire et mondial)
4. D'assurer la cohérence lors de la réalisation et de la préparation des exercices à travers la communauté de santé publique.

## 1.3 Public cible

Le public cible inclut les personnes responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes d'exercices de simulation nationaux au sein des ministères de la santé, de l'OMS et parmi les partenaires.

## 1.4 Utilisation de ce manuel

Ce manuel adopte une approche s'apparentant à la gestion de projet et vise à être utilisé comme une trousse de référence facile comportant des formulaires-types ou modèles pouvant être adaptés pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de projets d'exercices. Son approche générale modulaire permet aux utilisateurs de suivre la méthodologie normalisée tout en garantissant assez de souplesse pour adapter et mettre en œuvre différents exercices de simulation dans le cadre d'un programme d'exercices.

<b>Générique :</b>	Le matériel utilisé dans ce manuel est générique et doit donc être adapté aux contextes, risques et besoins locaux.
<b>Modulaire :</b>	La structure modulaire de cette trousse permet de sélectionner un ou plusieurs types d'exercices de simulation (pouvant être réalisés simultanément ou consécutivement) en fonction des besoins du programme.

Les chapitres et les outils présentés sont conçus comme des éléments autonomes pour les équipes de gestion d'exercices et sont à utiliser lors de la mise en œuvre des projets de simulations. En d'autres termes, tous les conseils et les outils nécessaires à la planification, à l'exécution et à la validation d'un exercice sur table, par exemple, figurent dans le chapitre portant sur les exercices sur table.

## 1.5 Structure du manuel

Une brève introduction, une description des concepts communs et de la terminologie, ainsi que des orientations relatives aux types d'exercices les plus adaptés aux besoins spécifiques du programme constituent respectivement les trois premiers chapitres du manuel.

Les chapitres 4 à 7 sont des chapitres d'exercices génériques modulaires, couvrant chacun un type d'exercice bien spécifique. Ils s'accompagnent de formulaires-types modifiables en annexe, permettant de mettre sur pied et de réaliser l'exercice choisi.

- Chapitre 1 : Introduction & objectifs du manuel
- Chapitre 2 : Définitions et concepts
- Chapitre 3 : Processus de sélection des exercices
- Chapitre 4 : Exercice sur table

- Chapitre 5 : Drills
- Chapitre 6 : Exercice fonctionnel
- Chapitre 7 : Exercice à échelle réelle/de terrain

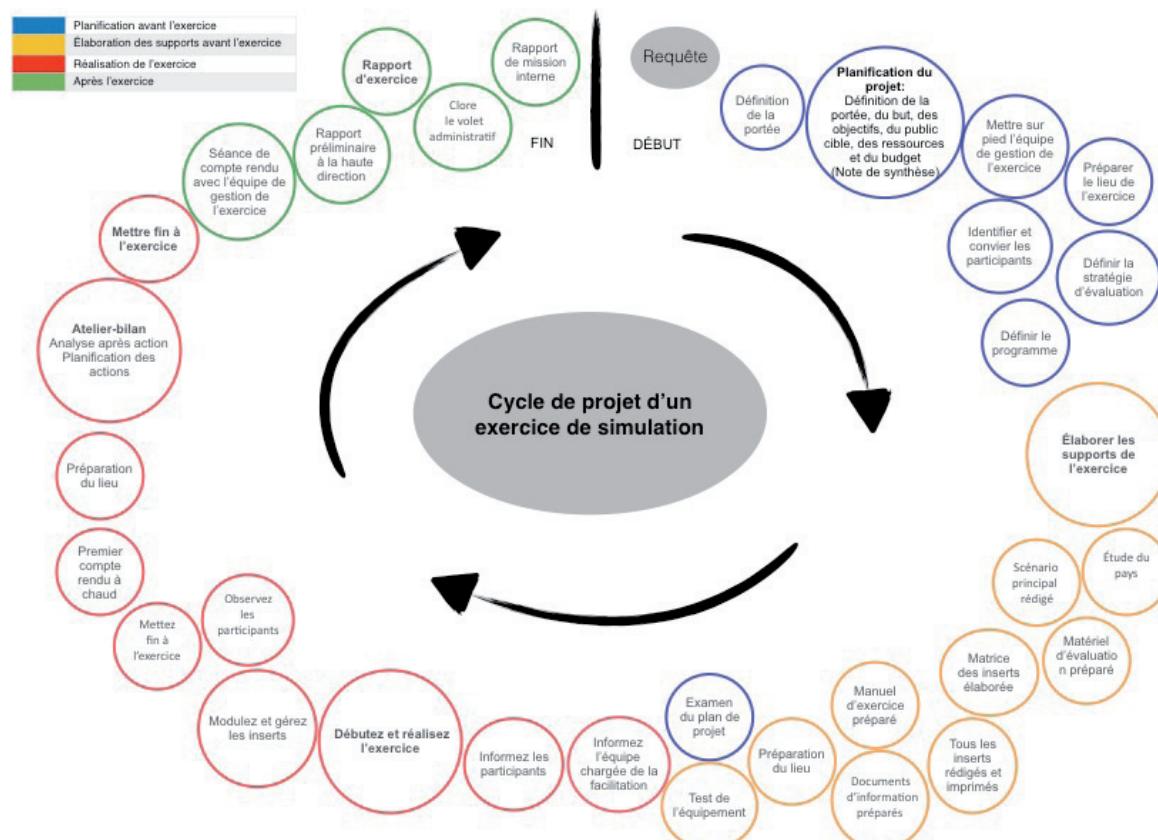
Chaque chapitre consacré à un exercice suit une approche normalisée pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un exercice : le cycle du projet d'exercice. Cette approche se compose de trois phases de projet, pour lesquelles différentes étapes clés sont définies. Ces étapes sont les suivantes :

1. Planification, élaboration des supports et préparation préalables à l'exercice
2. Réalisation de l'exercice
3. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice.

Pour chaque phase du projet, on définit des étapes clés essentielles à la conception d'un exercice de simulation. Pour les exercices de simulation plus complexes, des prescriptions supplémentaires sont identifiées ; vous les trouverez à la fin de chaque phase de projet (s'il y a lieu). Voir Figure 1 pour un exemple de cycle de projet pour un exercice fonctionnel.

Le manuel contient des recommandations clés rédigées en *caractères italiques bleus* à la fin de chaque paragraphe. Certains outils, notes d'orientation & formulaires modèles en annexe comportent des exemples de contenu narratif : ils sont également rédigés en *caractères italiques bleus* et se trouvent dans des cases de texte séparées pour que l'on puisse les différencier facilement des orientations/instructions.

Fig. 1. **Exemple d'un cycle de projet pour un exercice fonctionnel**



## 2. Concepts & définitions

### 2.1 Introduction

Un exercice est une forme de pratique, de formation, de suivi ou d'évaluation des capacités, comportant la description ou la simulation d'une urgence à laquelle on riposte d'une manière descriptive ou simulée.

Les exercices peuvent :

- Exposer des faiblesses en matière de planification dans un environnement contrôlé
- Faire apparaître le manque de ressources
- Améliorer la coordination
- Permettre de mieux définir les rôles et les responsabilités, y compris la chaîne de commandement
- Développer l'enthousiasme, les connaissances, les compétences et la volonté de participer à l'action d'urgence
- Permettre au personnel de se familiariser avec de nouvelles fonctions
- Bénéficier d'une reconnaissance et gagner la confiance du public dans le cadre du processus de gestion d'urgence
- Permettre un test de l'équipement
- Tester et évaluer les plans et les procédures, y compris les lignes directrices opérationnelles et les modes opératoires normalisés (MON).

Ce manuel présente quatre types fondamentaux d'exercices pouvant être divisés en deux catégories :

1. **Exercices fondés sur la discussion** ; ces exercices donnent aux participants l'occasion de se familiariser avec les plans, les politiques, les accords et les procédures, ainsi que de les approfondir ou de les parfaire.
2. **Exercices fondés sur les opérations** ; ces exercices permettent de confirmer la fonctionnalité des plans, des politiques, des accords, des procédures et du système ; de mieux définir les rôles et les responsabilités ; et d'identifier le manque de ressources dans des cadres opérationnels.

Ce manuel comprend des exercices issus des deux catégories, comme cela est résumé ci-dessous.

#### **Exercices fondés sur la discussion**

- Exercices sur table (TTX) : un exercice sur table consiste en une discussion facilitée portant sur une situation d'urgence, en règle générale dans un cadre informel et peu stressant. Il vise à instaurer une discussion constructive entre les participants ; à identifier et à résoudre les problèmes ; et à peaufiner des plans opérationnels existants. Il s'agit du seul type de simulation qui ne nécessite pas qu'un plan de riposte soit déjà en place.

#### **Exercices fondés sur les opérations**

- Drills (DR) : les exercices appelés « drills (DR) » en anglais sont des exercices coordonnés et supervisés sous la forme d'activités, généralement utilisés pour tester ou entraîner une seule opération ou fonction spécifique de façon répétée. Ces drills visent à mettre en pratique et à perfectionner une petite partie d'un plan d'intervention et devraient être aussi réalistes que possible, en utilisant tout équipement ou appareil nécessaire à la réalisation de ce volet.
- Exercices fonctionnels (FX) : un exercice fonctionnel est un exercice interactif de simulation complet qui teste la capacité d'une organisation à faire face à un événement simulé. L'exercice teste de multiples fonctions du plan opérationnel de l'organisation. Il s'agit d'une réponse coordonnée face à un événement dans une situation réaliste où chaque minute compte. Un exercice fonctionnel est axé sur la coordination, l'intégration

et l'interaction entre les politiques, les procédures, les rôles et les responsabilités d'une organisation avant, pendant ou après l'événement simulé.

- Exercices de terrain : veuillez vous référer à l'exercice à échelle réelle. Un exercice de terrain est une forme d'exercice à échelle réelle et porte sur des capacités plus spécifiques ou des séries de capacités, telles que les procédures pour les équipes d'intervention rapide, les analyses de laboratoire ou la collecte et le transport d'échantillons.
- Exercices à échelle réelle (FSX) : un exercice à échelle réelle cherche à simuler un événement réel le plus fidèlement possible et vise à évaluer la capacité opérationnelle des systèmes de gestion des situations d'urgence dans un environnement particulièrement stressant qui reproduit les véritables conditions d'intervention. Cela comprend notamment la mobilisation et le déploiement du personnel, de l'équipement et des ressources d'urgence. L'exercice à échelle réelle devrait dans l'idéal tester et évaluer la plupart des fonctions du plan de gestion des situations d'urgence ou du plan opérationnel. Contrairement à l'exercice fonctionnel (FX), un exercice à échelle réelle implique généralement le déploiement physique de plusieurs organismes et participants sur un site à l'extérieur.

**Note :**

Bien qu'il existe des différences entre un exercice de terrain et un exercice à échelle réelle (ce dernier étant souvent plus complexe et nécessitant le déploiement de plus de ressources humaines et financières), la conception et la mise en œuvre des deux types d'exercices – y compris les phases de planification, de réalisation de l'exercice et l'étape suivant l'exercice – présentent beaucoup de similitudes. Ce manuel regroupe donc les exercices à échelle réelle et les exercices de terrain au sein d'un seul et même chapitre.

Bien que d'autres types d'exercices existent et qu'ils appartiennent peut-être aux types de simulations présentés dans ce manuel, cet ouvrage n'inclut que les types d'exercices dont on a dressé la liste ci-dessus.

Le Tableau récapitulatif ci-dessous propose un aperçu des principales prescriptions en matière de planification selon le type d'exercice.

**Figure 2. Types d'exercices & dispositions principales**

Catégorie	Type d'exercice	Expérience en matière d'organisation d'exercice	Missions de cadrage/de planification 4-6 semaines avant l'exercice	Ressources pour la planification	Coût de la planification	Durée de la préparation et de la	Durée de l'exercice Planification
Exercices fondés sur la discussion	Exercice sur table	Faible à moyenne	Facultatif	Faibles à moyennes	Faible à moyen	Faible à moyenne (quelques jours ou semaines)	0,5-1 jour
Exercices fondés sur les opérations	Drill	Faible à moyenne	Facultatif	Moyennes	Faible à moyen	Faible à moyenne (quelques jours ou semaines)	2-3 heures
	Exercice fonctionnel	Élevée	Oui	Ressources importantes	Moyen à élevé	Planification et préparation intensives (plusieurs semaines)	1-2 jours
	Exercice à échelle réelle/de terrain	Élevée	Oui	Ressources importantes	Élevé	Planification et préparation intensives (plusieurs mois)	1-5 jours

## 2.2 Définitions & terminologie

Les définitions suivantes s'appliquent aux fins de ce présent manuel (par ordre alphabétique).

### Saut temporel

Les sauts temporels sont utilisées pour raccourcir la durée de l'urgence simulée.

### Équipe cible

Les équipes ou les organisations soumises à l'exercice. Voir également « participant (ou joueur) ».

### Équipe de gestion de l'exercice

Équipe chargée de la planification, de la réalisation et de l'évaluation d'un projet d'exercice.

### Évaluation

Processus systématique consistant à observer et à enregistrer toutes les activités liées à l'exercice, à comparer la performance et les résultats avec les objectifs de l'exercice et à identifier les points forts et les points faibles.

### Évaluation des besoins

Processus consistant à définir les raisons justifiant la réalisation d'un exercice et à identifier les fonctions à exercer. Les évaluations des besoins permettent d'élaborer un exercice efficace articulé autour d'objectifs et de fonctions spécifiques.

### Évaluation des risques

Le processus visant à déterminer les risques à classer en priorité pour la gestion des risques, en alliant une identification, une analyse et une évaluation du niveau de risque par rapport à des normes, des cibles, des risques ou d'autres critères prédefinis. Les évaluations des risques comportent un examen des caractéristiques techniques des risques ; des analyses de l'exposition et de la vulnérabilité ; et une évaluation de l'efficacité des capacités de réponse prédominantes en ce qui concerne les scénarios de risques probables (OMS, 2015).<sup>2</sup>

### Fonctions

Actions ou opérations nécessaires lors d'une intervention d'urgence ou de redressement. Il est important de ne pas confondre les « exercices fonctionnels » avec les « fonctions » d'urgence. Tous les exercices, peu importe le type, testent et évaluent les fonctions d'urgence figurant souvent dans le Plan de réponse aux urgences (EOP).

### Formation

Toute activité ou cours qui permet de transmettre ou d'améliorer des compétences, des connaissances et des comportements au travers d'une expérience d'apprentissage et qui permet aux participants d'atteindre un niveau de compétences donné.

Inject Élément d'information préparé à l'avance et intégré à un exercice. Il peut être destiné à un ou plusieurs participant(s) (joueurs) et a pour but d'appeler une action précise et d'assurer la fluidité de l'exercice. Les Injects peuvent se présenter sous forme écrite, orale, télévisuelle ou être transmis par d'autres canaux (par exemple par PowerPoint, fax, téléphone, e-mail, de vive voix, par radio ou par signe) par l'un des facilitateurs/responsables.

### Liste de contrôle administrative & logistique

Liste de contrôle des besoins administratifs et logistiques nécessaires à la réalisation de l'exercice.

<sup>2</sup> Framework for a public health emergency operations centre, WHO, November 2015

## **Matrice des injects**

Document décrivant en détail la série d'événements à suivre au cours d'un exercice, indiquant notamment la durée de chaque événement. Il détermine également qui est responsable des différentes tâches et donne aux facilitateurs/responsables de l'exercice une marche à suivre.

## **Note de synthèse**

Descriptif de projet présentant le but, la portée et les objectifs de l'exercice ; la méthodologie de l'exercice ; la composition de l'équipe de gestion de l'exercice ; et la stratégie d'évaluation ainsi que le format envisagé.

## **Objectifs de l'exercice (résultats)**

Les objectifs spécifiques de l'exercice et les résultats escomptés.

## **Observateur**

Personne qui observe l'exercice. Les observateurs peuvent transmettre leurs observations dans le cadre du processus d'évaluation, bien qu'ils ne jouent aucun rôle officiel lors de la réalisation de l'exercice.

## **Participant (ou joueur)**

Une personne prenant part à l'exercice et qui exécute sa fonction et ses tâches comme elle le ferait durant une intervention d'urgence réelle.

## **Plan d'action**

Un plan identifiant les mesures/activités correctives appelées conformément aux recommandations du rapport d'exercice. Le plan devrait comporter des échéances pour la mise en œuvre, les identités des agents responsables et, souvent, les coûts associés. En définitive, cela permettra d'améliorer de façon continue les capacités d'intervention et, de ce fait, la préparation.

## **Plan d'intervention d'urgence**

Un document décrivant comment un organisme ou une organisation compte faire face à des urgences de types différents, en décrivant :

- Les objectifs, les politiques et la stratégie opérationnelle pour l'intervention en cas d'urgence
- La structure, les autorités et les responsabilités pour une riposte systématique, coordonnée et efficace.

Dans ce contexte, les plans d'intervention d'urgence sont spécifiques à des organismes ou à des autorités compétentes et présentent dans le détail les ressources, les capacités et les compétences qui seront mobilisés par l'organisme ou l'organisation dans le cadre de son intervention. On parle également du plan d'urgence ou du plan des opérations (OMS, 2015).<sup>3</sup>

## **Poste de contrôle**

L'espace consacré à la supervision et à la mise en scène de l'exercice par l'équipe de gestion. Le poste de contrôle (un bureau, une salle, une tente ou tout autre lieu idoine) est séparé de l'espace consacré aux participants de l'exercice.

<sup>3</sup> Framework for a public health emergency operations centre, WHO, November 2015

## Projet d'exercice

Une approche normalisée permettant de concevoir et de réaliser tout exercice consistant en trois phases :

1. Planification, élaboration des supports et préparation préalables à l'exercice
2. Réalisation de l'exercice
3. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice.

## Rapport d'exercice

Un rapport consignant, décrivant et analysant l'exercice, en s'appuyant sur l'évaluation, y compris les comptes rendus et les observations. Le rapport devrait inclure toutes les informations pertinentes, y compris la description et le type de l'exercice ; le scénario ; les résultats ; les organisations participantes ; et les recommandations utiles pour la conception d'exercices futures. On appelle parfois les rapports d'exercice « comptes rendus après action », bien que ce manuel utilise le terme « rapport d'exercice. »

## Réponse

La fourniture de services d'urgence et de l'assistance publique pendant ou immédiatement après une catastrophe afin de sauver des vies, de réduire les impacts sur la santé, d'assurer la sécurité du public et de répondre aux besoins essentiels de subsistance des personnes touchées. (UNISDR, 2009)

## Résultats

Conclusions, recommandations et résultats concrets découlant de l'exercice. Ces derniers devraient correspondre aux objectifs de l'exercice et figurent dans le rapport d'exercice.

## Compte rendu « à chaud »

Compte rendu immédiat ou séance-bilan immédiate avec les participants et l'équipe de gestion de l'exercice. Les intervenants partagent leur point de vue sur les points forts, les points faibles et les aspects à améliorer. Ces contributions sont ensuite intégrées au rapport d'exercice.

## Scénario (scénario principal)

Trame préétablie qui définit le cours d'un exercice, ainsi que les motivations nécessaires à la réalisation des objectifs de l'exercice. Le scénario a pour but d'encourager les participants à réagir face aux événements.

## 2.3 Principes communs relatifs aux exercices

Peu importe le type d'exercice utilisé, sa portée ou la structure se soumettant à l'exercice, certains principes et éléments de terminologie communs s'appliquent. Bien que l'exercice repose sur l'idée d'un processus souple, certains aspects essentiels doivent être définis et gérés.

### 2.3.1 Engagement au niveau de la haute direction

Avant de planifier un exercice, il est vital de recueillir le soutien de la haute direction en présentant clairement les bénéfices de l'exercice et les résultats escomptés. Il est essentiel de recevoir un mandat précis et l'autorité requise pour planifier, mettre en œuvre et évaluer l'exercice.

Cet appui de la part de la direction permet de s'assurer que les ressources nécessaires soient disponibles, que l'accès soit autorisé si besoin et que les produits, les résultats ou les recommandations découlant de l'exercice soient utilisés et suivis par les personnes responsables. La note de synthèse de l'exercice peut permettre de recueillir l'appui de la haute direction.

### 2.3.2 Évaluation des besoins de l'exercice

Une évaluation des besoins de l'exercice est indispensable pour garantir que l'exercice, articulé autour d'objectifs spécifiques, soit efficace. Elle comprend quatre étapes ciblant différents domaines :

1. Comprendre les risques prioritaires
2. Les raisons justifiant l'exercice
3. La fonction devant être exercée
4. Le système, les plans ou le niveau de formation déjà en place.

Étant donné qu'elle permet d'identifier les risques auxquels un pays est le plus exposé, l'évaluation des risques est généralement effectuée avant l'exercice. Cela permet de définir les raisons justifiant la réalisation d'un exercice et d'identifier les fonctions à exercer.

L'évaluation de ce qui doit faire l'objet d'un exercice comporte également un examen des plans d'urgence, systèmes, personnes et ressources pertinents qui sont déjà en place. Cet examen peut également être étendu à de précédents rapports d'exercice, aux enseignements tirés et aux comptes rendus après action, ainsi qu'à l'avis de la direction.

**ASTUCE :** *l'évaluation des besoins permettra d'élaborer un scénario d'exercice pertinent, réaliste et adapté au contexte particulier d'un pays et aux objectifs de l'exercice.*

### 2.3.3 But, portée et objectifs de l'exercice

Lorsqu'on prépare un exercice, l'accent devrait être mis sur le but de ce dernier.

Le but est la raison majeure pour laquelle on organise l'exercice et il se divise en objectifs spécifiques. Il permet de définir la portée de l'exercice et est lié à la taille et à l'échelle de ce dernier (l'éventail des différents secteurs concernés, par exemple, le nombre de participants, etc.). Les objectifs sont le fondement de l'exercice, puisqu'ils décrivent les résultats spécifiques à atteindre et à évaluer. Afin de s'assurer que l'on atteigne le but escompté, il est important de définir clairement la portée de l'exercice et de définir les bons objectifs.

La portée se décline en cinq éléments clés :

1. Le type d'urgence
2. L'endroit où l'événement simulé aura lieu
3. Les fonctions qui seront exercées par les participants
4. Les participants
5. Le type d'exercice.

La portée et les objectifs de l'exercice devraient être réalistes et définis en fonction des besoins du public cible et des ressources disponibles. Étant donné que la portée et les objectifs sont liés, une portée plus large peut exiger des objectifs supplémentaires. Il convient cependant de se concentrer sur des limites réalistes. Dans la plupart des cas, il vaut mieux privilégier la simplicité plutôt que de rechercher la complexité.

### 2.3.4 Durée et ressources

Les projets d'exercice rentrent souvent en concurrence avec d'autres activités nécessitant des ressources (du temps, de l'argent et des ressources humaines). Il est donc important de souligner l'utilité et la valeur ajoutée d'un exercice, en mettant en avant les liens avec des projets en cours et la stratégie de préparation globale. Les exercices de simulation font partie intégrante d'un programme de gestion des risques d'urgence et devraient donc figurer au programme de travail annuel et se voir attribuer assez de temps et de ressources avec assez d'avance.

**ASTUCE :** *les ressources disponibles et l'adhésion des parties prenantes déterminent bien souvent le type, l'échelle et la portée de l'exercice.*

### 2.3.5 Sélection du type d'exercice

Il est crucial de sélectionner le bon type d'exercice et d'adapter le matériel générique à la portée et au contexte propre au pays pour parvenir au but fixé. Cette adaptation est déterminante pour que l'exercice soit bien en phase avec les objectifs fixés, les priorités en matière de risques et les capacités d'intervention nationales (plan de réponse national).

Vous trouverez de plus amples informations sur le processus de sélection du type d'exercice au chapitre 3.

### 2.3.6 Capacités & gestion de l'exercice

L'équipe de gestion de l'exercice sera responsable de la planification, du développement, de la mise en œuvre et du suivi de l'exercice et de ses résultats. La composition de l'équipe de gestion de l'exercice varie selon le type et la portée de l'exercice. Dans certains cas, les personnes portent plus d'une casquette.

Le directeur de l'exercice se charge de la planification et de la réalisation de l'exercice et il est épaulé par l'équipe de gestion de l'exercice. L'équipe de gestion de l'exercice peut compter des membres extérieurs à l'organisation.

Les rôles principaux au sein de l'équipe de gestion de l'exercice sont notamment :

- **Le directeur de l'exercice** : la personne qui exerce une surveillance stratégique et qui fournit l'orientation pour la planification, la réalisation et l'évaluation d'un exercice. Le directeur de l'exercice est chargé d'approuver le but, les objectifs et la documentation de l'exercice, y compris la note de synthèse, le plan et les instructions de l'exercice.
- **Le contrôleur/facilitateur principal de l'exercice** : il s'agit d'une seule personne, qui supervise la réalisation de l'exercice dans son ensemble, en s'assurant que tout se déroule comme prévu et que les objectifs sont atteints. Le contrôleur est présent pour les drills, ainsi que les exercices fonctionnels et à échelle réelle. Le contrôleur est nommé par le directeur de l'exercice.
- **L'évaluateur** : une personne chargée de recueillir les données de l'exercice et de déterminer la mesure dans laquelle les objectifs et les cibles de ce dernier sont atteints. Leur évaluation porte sur la performance globale, l'efficacité des opérations menées, le contrôle de la qualité, les capacités, les points forts et les points faibles, ainsi que sur les éléments pouvant être améliorés.
- **Le facilitateur de l'exercice** : une personne chargée de placer les injects et de suivre l'évolution d'un exercice. Le facilitateur est le premier point de contact pour toute question, demande de précision ou requête.
- **Acteur** : une personne jouant un rôle spécifique et défini à l'avance dans le cadre de l'exercice.

**ASTUCE :** *il est vivement recommandé de mettre systématiquement une équipe de gestion de l'exercice sur pied, indépendamment de la portée et de la taille de l'exercice.*

### 2.3.6 Sélection des participants à l'exercice

La sélection des participants à l'exercice incombe à l'équipe de gestion de l'exercice. Une méthode utile pour déterminer le public cible (les participants) consiste à recenser les systèmes d'intervention et les parties prenantes. Les participants devraient être sélectionnés en fonction du but, de la portée et des objectifs de l'exercice.

### 3. Processus de sélection des exercices

Pour sélectionner l'exercice répondant à vos besoins, il convient d'adopter une approche stratégique tenant compte du contexte, de la capacité actuelle et du plan de développement à long terme à l'échelon local.

#### 3.1 Les exercices dans le cadre de la gestion des risques dans les situations d'urgence

L'un des objectifs de la gestion des risques dans les situations d'urgence est d'améliorer la capacité opérationnelle en matière d'intervention au travers d'une préparation aux situations d'urgence. On utilise les exercices de simulation pour identifier et résoudre les écueils avant qu'une situation d'urgence réelle ne survienne. Les recommandations et les mesures correctives découlant de la réalisation de l'exercice jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des systèmes et des mécanismes de riposte pour que la prise en charge des situations d'urgence soit efficace.

Les exercices permettent aux personnes de s'entraîner à remplir leur rôle et leurs fonctions et d'acquérir une expérience dans des contextes d'urgence. Les exercices peuvent être utilisés comme des outils de formation et d'assurance de la qualité et permettent de proposer des évaluations reposant sur des données probantes pour le suivi, la mise à l'épreuve et le renforcement des capacités opérationnelles en matière d'intervention dans les situations d'urgence.

En tant qu'outil de formation, les exercices permettent aux participants d'apprendre et de mettre en pratique les procédures d'intervention en cas d'urgence dans un environnement sûr et contrôlé. En tant qu'outil d'assurance de la qualité, les exercices mettent à l'épreuve et évaluent des systèmes d'intervention en cas d'urgence, les politiques, les plans et les procédures.

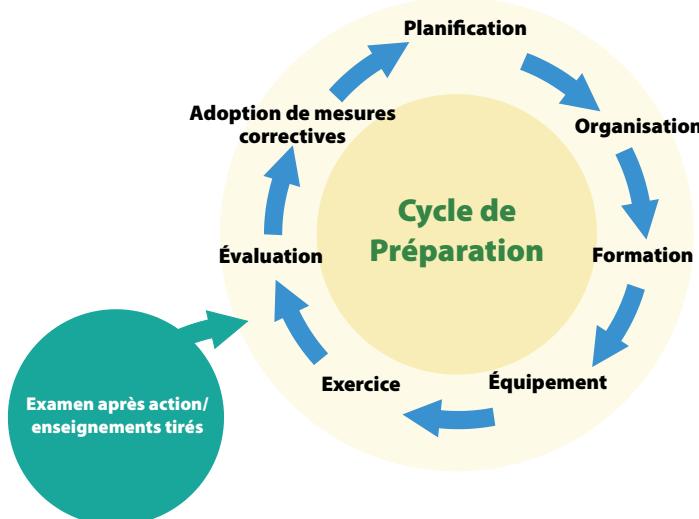
Le programme d'exercice représente un volet important de la gestion des risques dans les situations d'urgence et devrait être élaboré conformément aux priorités stratégiques de l'organisation en combinant différents types d'exercice pour atteindre des buts et des objectifs spécifiques au type sélectionné.<sup>4</sup>

#### 3.2 Programme d'exercices

Les exercices ne doivent pas être vus comme des événements ponctuels, mais au contraire être organisés dans le cadre d'un programme d'exercice élaboré avec soin, en visant un objectif stratégique commun. Le programme d'exercice représente un élément essentiel du cycle de préparation aux situations d'urgence.

Les éléments du cycle de préparation sont : la planification ; l'organisation ; la formation ; l'équipement ; l'exercice ; l'évaluation ; et l'adoption de mesures correctives. Un examen après action ou des activités ayant trait aux enseignements tirés après des événements réels alimentent également le cycle, tel qu'illustré ci-dessous :

Fig. 3. Cycle de préparation



<sup>4</sup> Département de la sécurité intérieure américain (2007) HSEEP Volume 1: HSEEP overview and exercise program management, p6. HSEEP = Homeland Security Exercise and Evaluation Program (Programme d'évaluation et d'exercice de sécurité intérieure).

### 3.3.1 Formation

La formation fait partie intégrante du cycle de préparation. Une formation efficace permet de s'assurer que les membres du personnel atteignent et maintiennent un niveau de compétence leur permettant de remplir leurs fonctions de façon adéquate.

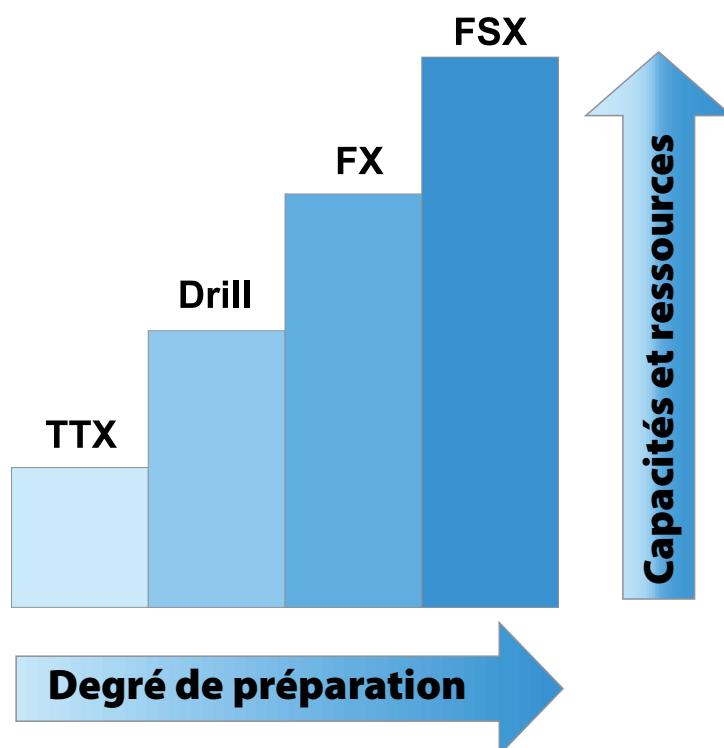
Les exercices, eux, ne devraient pas être conçus dans une optique d'évaluation de la performance d'un individu. Leur but devrait être de tester et d'évaluer les processus et procédures mis en place pour faire face aux flambées et aux urgences de santé publique, et non les intervenants eux-mêmes. Il est donc essentiel que les membres du personnel soient formés à leur rôle, à leurs tâches ou à leurs fonctions lors d'une intervention en situation d'urgence avant que des exercices ne soient entrepris.

### 3.2.1 Activités d'exercice progressives

Pour une efficacité optimale, les exercices devraient faire partie d'un programme complet, composé d'exercices progressivement de plus en plus complexes, chaque exercice s'appuyant sur le précédent jusqu'à parvenir à une représentation de la réalité qui soit la plus fidèle possible.<sup>5</sup> Cette « approche modulaire » devrait débuter avec des exercices fondamentaux mettant à l'épreuve des aspects bien précis de la préparation et de la réponse, puis se poursuivre par des exercices de plus en plus complexes nécessitant plus de temps de préparation et de ressources.

La Figure ci-dessous montre les degrés de préparation et de capacité nécessaires à chaque type d'exercice.

Fig. 4. **Degré de préparation et de capacités par exercice**



### 3.3.1 Outil de planification d'exercices (OPE)

Un outil de planification d'exercices (OPE) a été mis au point afin d'appuyer la planification de programmes d'exercice complets.

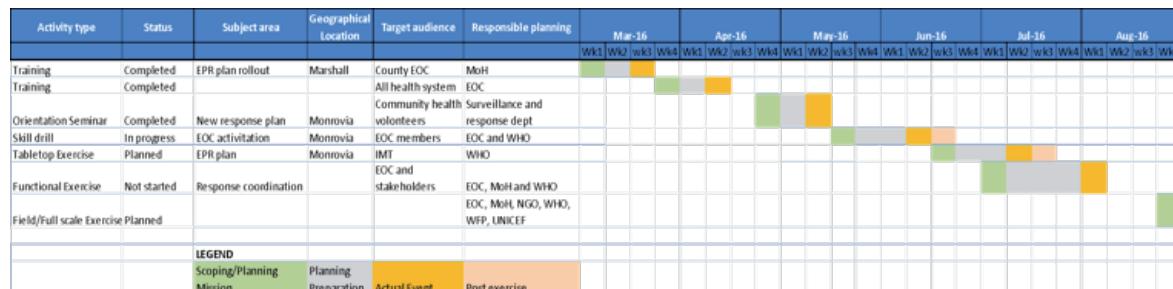
L'outil est divisé en sept sections, avec notamment une liste de contrôle des besoins, un outil permettant d'estimer les coûts et un calendrier d'exercice. Le calendrier d'exercice peut être utilisé pour appliquer « l'approche modulaire », afin que les exercices soient réalisés au moment le plus opportun dans le cadre du programme d'exercice global. Il convient de noter que ce calendrier peut couvrir une période différente de l'année calendaire janvier-décembre, mais

<sup>5</sup> WHO (2009) Emergency exercise development, WPRO, p.2.1

il est recommandé de choisir une période de planification circulaire. La Figure 5 montre le calendrier d'exercice en utilisant l'approche modulaire.

L'OPE (EPT en anglais) est disponible sur le site Web d'appui à la mise en œuvre du suivi du RSI de l'OMS.<sup>6</sup>

Fig. 5. **Calendrier d'exercice**



### 3.4 Sélection du type d'exercice

Afin de s'assurer que les objectifs de l'exercice soient atteints, il est important de sélectionner le type d'exercice le plus approprié pour le segment du cycle de préparation concerné.

Bien qu'il n'ait pas de caractère normatif, le Tableau ci-dessous fournit des indications du type d'exercice le plus adapté à chacune des activités du cycle de préparation aux situations d'urgence. Ces exercices ne s'excluent pas forcément mutuellement et différents exercices peuvent servir à des fins différentes.

En outre, certains exercices peuvent être des éléments appartenant à d'autres exercices. Il y a par exemple de fortes chances qu'un exercice à échelle réelle ou de terrain comprenne une série de drills, ainsi que de nombreux éléments typiques d'un exercice fonctionnel. La conception modulaire de cette trousse offre une souplesse permettant de sélectionner et de combiner différents modules en fonction de la stratégie globale.

Tableau 1 : Les types d'exercices des différentes phases du cycle de préparation aux situations d'urgence (EPC)

Type d'exercice	Eléments EPC correspondant
<b>Sur table</b>	Planification, organisation, formation et mesures correctives
<b>Drills</b>	Formation, équipement, exercice et évaluation
<b>Fonctionnel</b>	Formation, exercice et évaluation
<b>Exercice à échelle réelle/ de terrain</b>	Formation, équipement, exercice et évaluation

### 3.4.1 Définition du but et des objectifs de l'exercice

La définition du but et des objectifs de l'exercice devrait constituer la première étape de la sélection du type d'exercice. Une fois que ces derniers ont été définis, on peut passer à la sélection de l'exercice. Au moment de la sélection, il convient de réfléchir au type d'exercice permettant le mieux de mesurer et d'évaluer le but et les objectifs d'un exercice.

Par exemple, lors de la conception d'un nouveau plan de réponse, il peut être utile de commencer par un exercice sur table (TTX) pour concevoir ou éprouver le plan et permettre aux parties prenantes de se familiariser avec les rôles, les responsabilités, la planification des éléments et les objectifs. Une fois que tous les membres de l'équipe se sentent à l'aise avec le nouveau plan, un exercice fonctionnel (FX) peut être utilisé comme test pratique des systèmes et du plan de réponse.

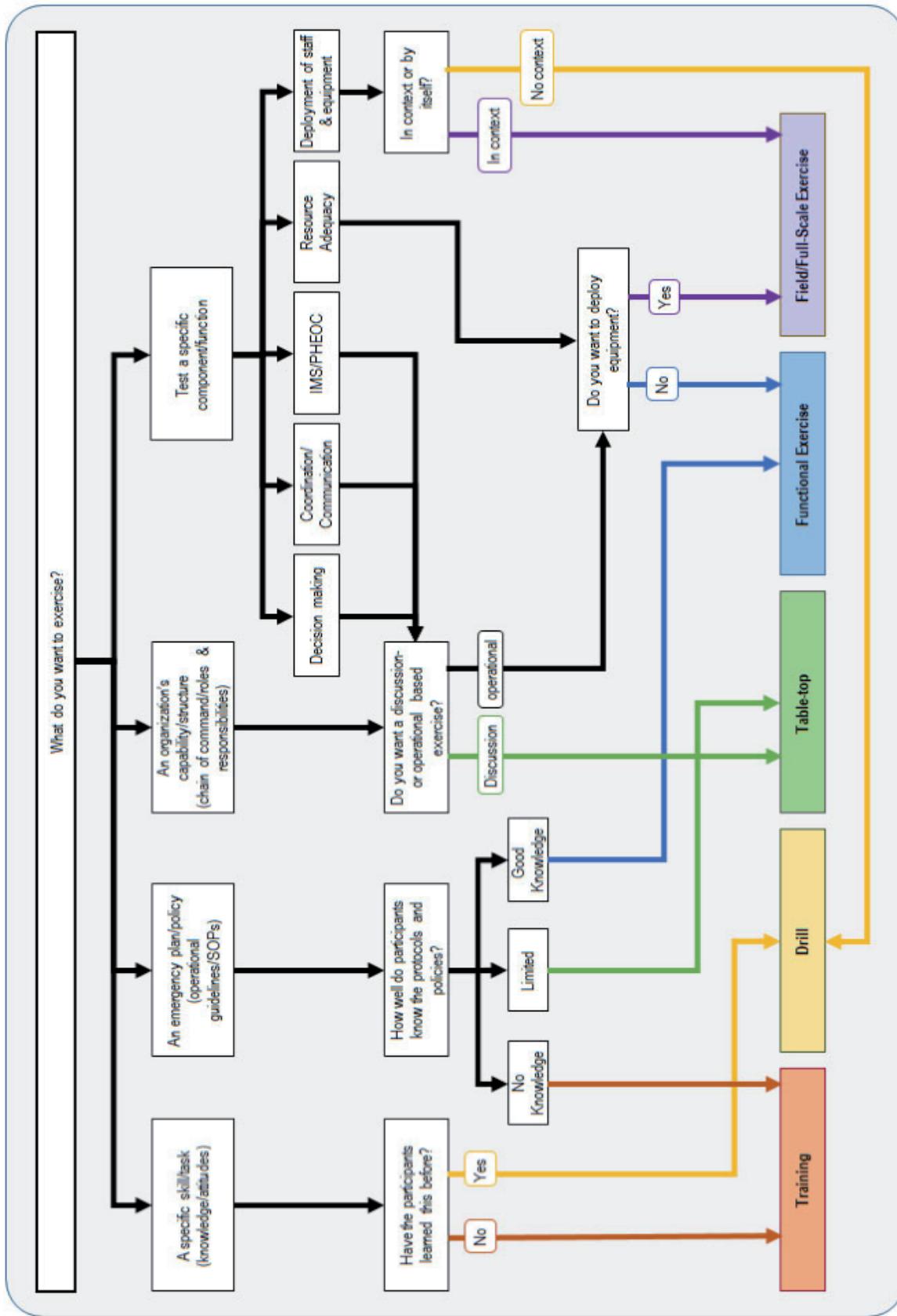
<sup>6</sup> <http://www.who.int/ihr/procedures/implementation/en/>

D'autres facteurs influencent à leur tour le choix d'un exercice. Parmi ces derniers, on peut citer la capacité d'exercice, les ressources disponibles, l'expérience des organisations en matière d'exercices et les contraintes de temps. Le temps et les ressources nécessaires pour mener un exercice varieront de façon importante en fonction du type d'exercice, de sa portée et de son échelle. Bien qu'un programme complet contenant des exercices progressivement plus difficiles soit idéal, on recommande que les organisations commencent avec des exercices de base avant de passer aux exercices plus complexes.

Afin de faciliter la sélection du bon type d'exercice, un arbre de décision a été élaboré, contenant notamment certaines questions clés pouvant intervenir dans le processus de sélection. La Figure 6 donne un aperçu de l'arbre de décision.

**ASTUCE :** *n'oubliez pas que le but et les objectifs de l'exercice définissent clairement sa raison d'être ainsi que les résultats spécifiques escomptés.*

Fig. 6. Arbre de décision de l'exercice



## 4. Orientations et outils pour les exercices sur table (TTX)

Ce chapitre propose des orientations, des outils, ainsi que des modèles en matière de gestion de projet pouvant contribuer à la planification, à la conception, à la réalisation et à la production de rapport pour un exercice sur table.

### 4.1 Vue d'ensemble

<b>Définition</b>	Un exercice sur table est un exercice qui utilise un scénario de simulation en plusieurs étapes, ainsi qu'une série d'injects rédigés à l'avance, pour faire réfléchir les participants aux retombées d'une urgence sanitaire potentielle sur les plans, procédures et capacités existants. Un exercice sur table (TTX) simule une situation d'urgence dans un environnement informel et dépourvu de stress.
<b>Objectif</b>	<p>Le but d'un TTX est de renforcer la préparation permettant de gérer une urgence sanitaire par le biais de groupes de discussion animés.</p> <p>Un TTX peut être utilisé pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développer un plan d'intervention ou le passer en revue</li> <li>■ Aider les participants à se familiariser avec leurs rôles et leurs responsabilités</li> <li>■ Identifier et résoudre des problèmes au travers d'une discussion ouverte et animée par un intervenant.</li> </ul>
<b>Public cible</b>	Le personnel stratégique, opérationnel et tactique des différents domaines d'activités devant intervenir en cas de situation d'urgence, représentant le gouvernement et les partenaires humanitaires.
<b>Durée de l'exercice</b>	Trois à huit heures en fonction des objectifs. 2/3 du temps est consacré à l'exercice en lui-même et 1/3 du temps est consacré au compte rendu.
<b>Lieu</b>	Le TTX peut avoir lieu dans n'importe quel endroit confortable pour les participants et adapté au programme et aux discussions prévus. Normalement, un TTX se fait dans une salle de réunion ou de conférence confortable.
<b>Vue d'ensemble du processus</b>	<p>Un TTX est une discussion animée par un facilitateur (ou parfois deux se partageant les responsabilités) autour d'un scénario ou d'un récit d'exercice. Le but est de résoudre les problèmes en groupe. À plusieurs égards, un TTX ressemble à une séance de résolution des problèmes ou de réflexion.</p> <p>Note : dans le cadre du TTX, contrairement à l'exercice fonctionnel, les problèmes sont traités l'un après l'autre et aucun système opérationnel n'est utilisé ou évalué.</p>
<b>Calendrier prévu pour la planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2 à 3 réunions de cadrage (4 à 8 semaines avant le TTX)</li> <li>■ 2 à 5 jours pour l'élaboration de l'exercice</li> <li>■ Un jour pour la préparation du lieu et la séance d'information préalable</li> <li>■ Un jour pour la mise en œuvre du TTX (y compris la séance de compte rendu)</li> <li>■ Une semaine pour la rédaction du rapport après la réalisation de l'exercice.</li> </ul>
<b>Ressources</b>	Au moins un facilitateur expérimenté, souvent appuyé par des experts techniques, ainsi qu'un soutien administratif et logistique selon que de besoin.
<b>Facteurs clés de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participants pertinents et appropriés</li> <li>■ Clarté vis-à-vis des objectifs et buts du TTX</li> <li>■ Représentation équilibrée des domaines d'activités clés.</li> </ul>

*Voir également les chapitres 2 et 3 de cette trousse pour déterminer quel exercice est le plus adapté à vos besoins, vos objectifs et aux ressources disponibles.*

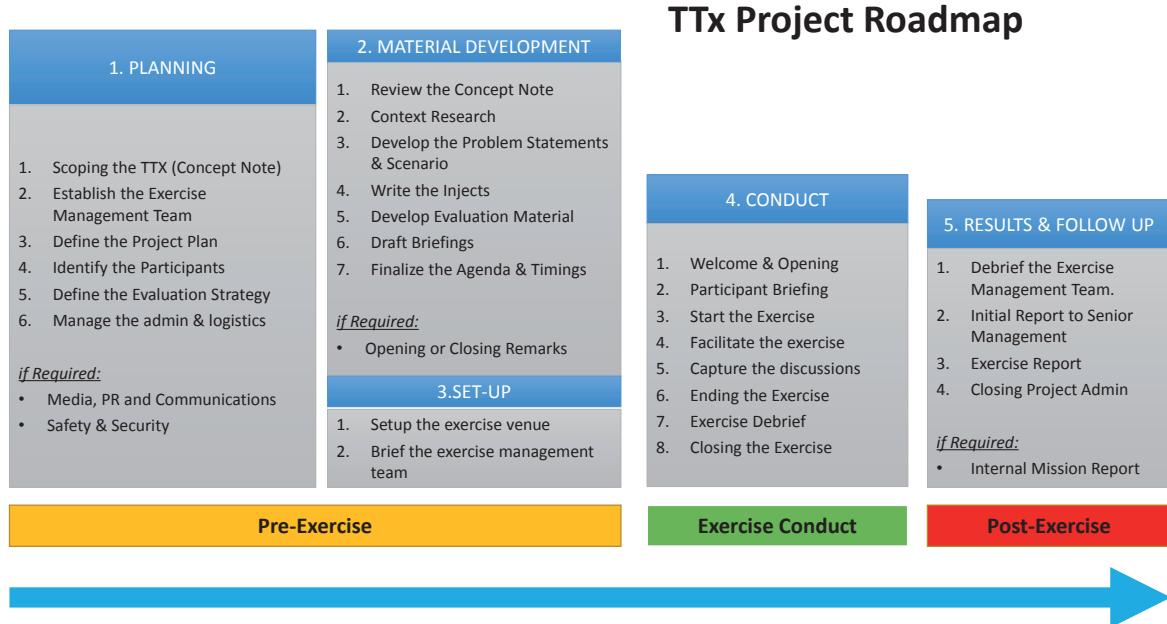
### 4.1.1 Phases du projet

Les projets TTX peuvent être divisés en trois phases principales :

1. Planification, élaboration des supports et préparation préalables à l'exercice
2. Réalisation de l'exercice
3. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice.

Cette trousse présente les étapes clés pour chaque phase, avec des éléments supplémentaires pouvant se révéler nécessaires dans le cas de projets plus complexes. Chaque étape du projet s'accompagne d'outils et de notes d'orientation contenus en annexe.

Fig. 7. Feuille de route d'un projet TTX



## 4.2 Avant l'exercice

### 4.2.1 Planification

#### Étape 1 – Définition de la portée du projet

Idéalement, on définit la portée du projet un ou deux mois avant l'exercice prévu. La portée d'un TTX peut être déterminée au cours de réunions (par téléconférence, par exemple) ou par le biais d'une mission de cadrage si nécessaire. Le but principal des réunions de cadrage est de discuter et de se mettre d'accord sur le but, la portée et les objectifs de l'exercice. Idéalement, elles devraient également permettre de fournir des précisions sur le public cible, les résultats escomptés, le scénario de l'exercice, les ressources, la direction du projet (le directeur de l'exercice), le calendrier du projet, ainsi que le budget. Les arrangements sont consignés dans une note de synthèse et validés par tous les intervenants principaux du projet.

**Astuce :** le fait de disposer d'une note de synthèse claire permet de gérer les attentes et de planifier, réaliser et établir le compte rendu d'un exercice de simulation avec succès.

#### Outils à disposition :

- TTX 01 Modèle de note de synthèse
- TTX 02 Modèle de mandat pour une mission de cadrage (si nécessaire)
- TTX 03 Modèle de budget

## Étape 2 – Formation de l'équipe de gestion de l'exercice

Une fois le directeur de l'exercice nommé, l'équipe de gestion de l'exercice peut être constituée afin de planifier l'exercice dans le détail ; d'élaborer les supports nécessaires ; de réaliser l'exercice ; et de rédiger le rapport une fois l'exercice terminé.

L'équipe de gestion de l'exercice devrait être sélectionnée en fonction des compétences requises et obtenir tous les renseignements nécessaires au sujet du processus relatif à l'exercice sur table et de la note de synthèse.

Les membres de l'équipe de gestion de l'exercice ne participent pas à l'exercice.

### Outils à disposition :

- TTX 04 Mandat pour la gestion de l'exercice

## Étape 3 – Définition du plan de gestion de projet

Une fois l'équipe de gestion de l'exercice constituée, le directeur de l'exercice devrait établir le plan de projet et définir les tâches nécessaires à la conception et à la réalisation de la simulation. Ce plan doit tenir compte de l'exercice dans ses moindres détails et des ressources à disposition conformément à la note de synthèse (budget convenu, temps à disposition, fonds, personnes, lieux et supports existants). Le directeur de l'exercice devrait étudier et adapter l'outil de planification de projet Gantt TTX (TTX 05), ainsi que la liste de contrôle administrative et logistique de l'exercice (TTX 06) avec le reste de l'équipe.

Le directeur de l'exercice devrait déléguer les tâches administratives, logistiques et liées aux technologies de l'information et de la communication aux personnes les plus indiquées au sein de l'équipe de gestion de l'exercice. Ces tâches permettent de s'assurer que le lieu choisi pour réaliser l'exercice, les participants, les facilitateurs, le matériel et l'équipement soient prêts le jour de l'exercice.

*Astuce : un lecteur partagé conserve généralement les informations et les documents centraux afin que tous les membres de l'équipe de gestion de l'exercice reçoivent les mises à jour et puissent partager les informations facilement. Il est recommandé à l'équipe de se réunir régulièrement afin de s'assurer que le projet suit son cours.*

### Outils à disposition :

- TTX 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- TTX 06 Liste de contrôle administrative et logistique

## Étape 4 – Identification des participants

En fonction du but, de la portée et des objectifs de l'exercice, il convient de déterminer quels participants sont les plus aptes et de les convier à se prêter au jeu. Les parties prenantes, les fonctions et les publics cibles devraient être recensés tel que requis afin de définir les participants à l'exercice.

Il convient d'étudier la note de synthèse, l'aménagement du lieu, ainsi que les facilitateurs disponibles pour déterminer le nombre de participants et savoir qui convier. Les participants peuvent faire partie d'un groupe unique ou peuvent être répartis dans de plus petits groupes (sous-groupes) s'ils sont trop nombreux pour être gérés par un seul facilitateur.

*Astuce : une des clés du succès pour obtenir les résultats désirés consiste à sélectionner les bons participants et facilitateurs. Pour identifier plus facilement les participants à l'exercice, étudiez les plans d'intervention, les procédures et la structure de l'organisation ; ou, en collaborant avec des experts locaux, prenez une feuille vierge et représentez visuellement le système de réponse et les organismes, fonctions et personnes généralement impliqués dans une opération d'urgence à l'échelle qui vous intéresse.*

**Outils à disposition :**

- TTX 07 Modèle de liste de participants
- TTX 08 Modèle d'invitation aux participants.

**Étape 5 – Définition de la stratégie et de la méthodologie d'évaluation**

Afin d'évaluer l'exercice de façon objective, le processus d'évaluation doit être planifié dès le début du projet. Il s'agit de définir les indicateurs nécessaires, ainsi que votre stratégie relative au rapport sur chacun des objectifs de l'exercice ou à la mesure de l'atteinte de ces derniers.

Pour un TTX, la forme d'évaluation la plus simple consiste à consigner les points de discussion relatifs au but et aux objectifs de l'exercice et à en faire rapport. Cela comprend les solutions, commentaires, recommandations et idées pour améliorer le niveau de préparation ou d'intervention. Dans l'idéal, le compte rendu du TTX devrait aboutir à un plan d'action (élaboré par les participants), qui définit clairement les tâches de l'exercice par ordre de priorité, ainsi que la personne responsable et les échéances.

***Astuce :** au sein d'une équipe de projet centrée sur l'apprentissage, les activités relatives à l'évaluation du projet se dérouleront à tous les stades du projet d'exercice.*

**Outils à disposition :**

- TTX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation

**Étape 6 – Gestion administrative et logistique**

Bien que les prescriptions administratives et logistiques et les tâches soient définies au cours de l'étape 3 de la phase de planification (définissant le plan de gestion du projet), il est important de garantir une évaluation et une gestion constantes de ces éléments de la part de l'équipe de gestion de l'exercice au cours de la phase préalable à l'exercice du projet TTX.

***Astuce :** un examen hebdomadaire ou quotidien de la liste de tâches administratives et logistiques permet de s'assurer que chaque activité fait l'objet d'un suivi et que les personnes à qui des tâches ont été confiées se portent garantes de leur exécution.*

**ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS****Stratégie en matière de communication et de relations publiques et de relation avec les médias**

Chaque occasion permettant de diffuser un message positif et de rendre l'organisation, les donateurs et les partenaires visibles représente une opportunité pour renforcer le soutien en faveur d'activités de préparation. Il est donc important que les activités médiatiques et de communication en lien avec des exercices de simulation planifiés diffusent des messages clairs, efficaces et appropriés, auprès de publics ciblés, définis par le responsable de la communication ou le point focal appelé à traiter avec les médias.

***Astuce :** il peut être utile de nommer un porte-parole officiel chargé des documents de communications externes et de toutes les communications avec les médias et le public.*

**Outils à disposition :**

- TTX 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication

## Sûreté & sécurité

Selon les contextes dans lesquels vous êtes appelés à travailler et selon le lieu ou le profil des participants, une évaluation des risques pour la sécurité peut se révéler nécessaire pour garantir la sûreté de l'environnement. Le conseiller en sécurité local ou une agence spécialisée dans la sécurité devraient fournir des conseils sur les dispositions à prendre en la matière.

### Outils à disposition :

- TTX 11 Note d'orientation relative à la sécurité

### 4.2.2 Élaboration des supports

Le succès d'un exercice dépend toujours de l'élaboration de supports ou de documents de simulation détaillés, réalistes et complets. Cette section décrit les étapes nécessaires à l'élaboration du matériel requis pour un TTX.

**ASTUCE :** *chaque exercice est unique et sert un objectif et un public précis. La modification de n'importe quel élément de la note de synthèse peut avoir un impact sur l'organisation et le matériel nécessaires.*

#### Étape 1 – Étude du but, des objectifs et des résultats escomptés de l'exercice

Avant de commencer à concevoir votre matériel, étudiez la note de synthèse et assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice ait bien compris les éléments clés de l'exercice. Le matériel sera élaboré sur la base du but, des objectifs spécifiques, ainsi que des résultats escomptés.

#### Étape 2 – Étudiez le contexte et rassemblez des documents de référence

L'équipe de gestion de l'exercice devrait se donner le temps de bien comprendre le contexte local et l'environnement dans lequel l'exercice va s'opérer. Cette recherche comprend l'examen d'un certain nombre d'éléments : le système d'intervention existant ; les diverses catégories d'intervenants ; les mécanismes de coordination et de communication ; les ressources disponibles pour une intervention ; les plans d'urgence ; ainsi que les rapports d'exercice précédents et les comptes rendus après action/les enseignements tirés de situations d'urgence antérieures. Des entretiens avec des parties prenantes clés et des experts locaux en la matière peuvent également permettre de comprendre les systèmes de réponse locaux dans le détail et d'appuyer l'élaboration d'un matériel d'exercice réaliste et adéquat.

**ASTUCE :** *des documents clés devraient également être distribués par l'organisme hôte, avec le soutien additionnel d'experts locaux du sujet et de membres du personnel expérimentés.*

#### Étape 3 – Rédiger les énoncés de problèmes et le scénario

Un TTX doit s'appuyer sur un scénario (récit) à la fois réaliste et adapté à l'exercice et des questions à débattre ou des énoncés de problèmes présentés par le facilitateur. Chaque séance devrait comporter une description du scénario (récit), suivie par des questions ou énoncés de problèmes permettant de créer un débat.

Afin de s'assurer que les objectifs de l'exercice soient atteints, il est recommandé de traduire les objectifs spécifiques de l'exercice en questions clés visant à lancer un débat ou en problèmes à résoudre. Le récit du scénario décrira une situation réaliste qui permettra aux participants d'être plongés dans une simulation de situation d'urgence et de débattre des questions préparées pour le(s) groupe(s) par le facilitateur.

Tant le scénario que les questions de débat s'appuient sur la note de synthèse et, conjointement, ils permettent de susciter des échanges et de chercher à résoudre des problèmes de façon constructive.

**ASTUCE :** *un scénario de TTX se divise le plus souvent en plusieurs séances au cours desquelles on présente des énoncés de problèmes correspondant aux objectifs spécifiques et aux résultats escomptés de l'exercice. N'oubliez pas de tenir compte des horaires et de la durée des séances lorsque vous les programmez.*

**ASTUCE :** chaque séance peut soit porter sur un scénario différent soit s'inscrire dans la continuité de la séance précédente. Les sauts temporels, progressions narratives ou hypothèses doivent toutes être claires et现实的. Les séances peuvent être conçues de façon à couvrir un ou plusieurs objectifs par séance.

#### Outils à disposition :

- TTX 12 Note d'orientation relative au scénario et à la séance de réflexion autour de l'énoncé du problème
- TTX 13 Modèle de description de l'exercice

### Étape 4 – Rédigez des injects

Une fois les énoncés des problèmes et le scénario décrits à l'étape 3, on peut passer à la rédaction des injects qui seront présentés aux participants dans le cadre de chaque séance. Les injects peuvent être élaborés à partir de n'importe quelle information fournie par l'équipe de gestion de l'exercice à un ou plusieurs participants au cours de l'exercice de simulation. Les injects peuvent se présenter sous forme écrite, orale, télévisuelle ou être transmis par d'autres canaux (par exemple par PowerPoint, fax, téléphone, e-mail, de vive voix, par radio ou par signe) par l'un des facilitateurs.

**ASTUCE :** les injects ne seront partagés avec les participants qu'au cours du TTX et devraient encourager de façon plus ou moins directe les participants à œuvrer en faveur des objectifs de l'exercice.

#### Outils à disposition :

- TTX 14 Modèle contenant un répertoire de diapositives générique pour le TTX (PowerPoint)

### Étape 5 – Élaborez les supports d'évaluation

Dans le cas d'un TTX, l'évaluation peut être intégrée à chaque séance ou menée en tant qu'activité distincte au terme de l'exercice. L'évaluateur ou le rapporteur est chargé de consigner tous les résultats, les obstacles, les manquements ainsi que les recommandations faites par les participants au cours de la séance d'exercice. Dans la plupart des cas, l'évaluation peut se faire à l'aide du modèle de description de l'exercice (TTX 13), dans lequel on retrouve pour chaque séance les résultats escomptés devant faire l'objet d'une évaluation. Dans certains cas, des outils d'évaluation supplémentaires doivent cependant être utilisés.

Exemple :

- Si l'exercice vise à évaluer la performance du groupe de participants ou leur connaissance en matière de procédures ou de plans spécifiques, alors l'équipe chargée de l'évaluation devrait définir les résultats escomptés et les critères d'évaluation à l'avance.
- La trousse d'exercice peut être améliorée en joignant un formulaire de rétro-information, qui permettra à l'équipe de gestion de l'exercice de comprendre comment les participants ont perçu la façon dont elle a conçu et mis en œuvre l'exercice.

#### Outils à disposition :

- TTX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- TTX 13 Modèle de description de l'exercice – colonne réservée aux résultats escomptés.
- TTX 15 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

### Étape 6 – Préparez vos séances d'information

Il convient de fournir des consignes et des informations claires afin que tous les participants et l'équipe de gestion de l'exercice comprennent le déroulement de l'exercice et ce que l'on attend de chacun. Deux séances d'informations séparées seront organisées. L'équipe de gestion de l'exercice recevra les informations nécessaires au moment de la préparation du lieu, tandis que les participants recevront leurs informations le jour de l'exercice.

## Outils à disposition :

- TTX 14 Modèle contenant un répertoire de diapositives générique pour le TTX (Power Point) – document d'information à l'intention des participants compris
- TTX 16 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice

## Étape 7 – Finalisation du programme et des créneaux

Le programme de l'exercice ainsi que les créneaux pour le TTX devraient être planifiés avec soin de manière à ce que l'exercice permette de servir le but prévu et d'atteindre les objectifs fixés. La révision du programme, de la présentation des séances, des résultats escomptés et de la stratégie relative aux séances de compte rendu incombe au facilitateur principal et vise à s'assurer que les séances nécessaires sont réparties de façon appropriée dans le temps imparti.

## Outils à disposition :

- TTX 17 Modèle de programme

## ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS

### Discours d'ouverture ou de clôture officiels

Dans le cadre de certains exercices de simulation, il convient d'organiser une ouverture ou une clôture officielle, emmenée par un représentant du gouvernement, du ministère, d'un organisme ou un représentant de l'organisation hôte. Il est possible qu'afin d'aider l'orateur on prie l'équipe de gestion de l'exercice de fournir un résumé de l'exercice et de rédiger les allocutions d'ouverture ou de clôture.

**ASTUCE :** *la séance de clôture peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse selon qu'il convient.*

## Outils à disposition :

- TTX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

### 4.3.2 Préparation de l'exercice

Une fois que tout le matériel a été rédigé, révisé et finalisé par le directeur de l'exercice, on peut passer aux arrangements concernant le lieu et à la préparation de l'équipe de gestion de l'exercice afin qu'elle puisse réaliser l'exercice de simulation.

**ASTUCE :** *les activités relatives à l'administration et à la logistique sont menées en continu durant tout le projet d'exercice. À ce stade, la plupart des tâches et des éléments se trouvant sur la liste de contrôle devraient être terminés, et tout l'équipement et les supports devraient être prêts à l'emploi.*

## Étape 1 – Lieu de l'exercice

Le but et la portée du TTX détermineront le lieu choisi pour l'exercice et le processus d'installation. Le TTX peut avoir lieu dans n'importe quel endroit confortable pour les participants et adapté au programme et aux discussions prévus. Normalement, un TTX se fait dans une salle de réunion ou de conférence confortable.

Assurez-vous que tout l'équipement nécessaire se trouve sur place (par exemple l'alimentation électrique, le projecteur, l'air conditionné, les ordinateurs, les tables, les chaises, etc.) et qu'il a été installé et vérifié la veille de l'exercice.

**Outils à disposition :**

- TTX 19 Liste de contrôle relative au lieu et disposition de la salle

**Étape 2 – Séance d'information préalable à l'exercice pour l'équipe de gestion**

Le facilitateur principal organisera une séance d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice avant le TTX. La nature et la durée de la réunion dépendront de l'expérience et des compétences de l'équipe. L'objectif de la séance est de passer en revue le matériel de l'exercice, le programme et d'organiser le jour J. Cela permet de s'assurer que chaque membre de l'équipe connaît parfaitement son rôle et ses responsabilités durant l'exercice de simulation.

**Outils à disposition :**

- TTX 16 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice

**4.3 Réalisation de l'exercice**

Le jour de l'exercice, les phases de planification et de préparation prennent fin et on passe alors à la réalisation de l'exercice. La section ci-dessous présente les étapes nécessaires à la réalisation d'un exercice sur table.

**Étape 1 – Bienvenue et ouverture**

Le directeur de l'exercice ou le facilitateur principal passera en revue le programme de la journée, présentera l'équipe de gestion de l'exercice et demandera aux participants de se présenter. Le directeur de l'exercice ou un haut fonctionnaire de l'organisation hôte peut éventuellement évoquer brièvement la raison d'être de l'exercice, ainsi que le contexte global ou la stratégie dans lequel ou laquelle l'exercice s'inscrit.

**ASTUCE :** si l'on souhaite une cérémonie d'ouverture plus formelle, un haut fonctionnaire de l'organisation hôte peut souhaiter la bienvenue aux participants et donner le coup d'envoi officiel de l'exercice de simulation.

**Outils à disposition :**

- TTX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

**Étape 2 – Séances d'information**

L'essentiel est de commencer la journée avec un bref aperçu du but et des objectifs de l'exercice. On poursuit ensuite en expliquant le principe de la simulation, en fournissant aux participants des orientations et en ménageant leurs attentes.

Au cours de cette séance d'information, il est essentiel que tous les participants comprennent le processus, la façon dont l'exercice sera animé et leurs rôles respectifs au cours de l'exercice. Il est important d'expliquer comment les discussions, les recommandations et les enseignements tirés seront consignés et d'expliquer le déroulement des séances de compte rendu et de la planification des actions. Afin de garantir que tous les participants soient au fait des modalités de participation, cette séance devrait comporter du temps réservé aux questions et éclaircissements.

**ASTUCE :** à ce stade, on peut présenter un récapitulatif des concepts clés qui seront traités dans le cadre de l'exercice. Parmi ces derniers figurent notamment le système de réponse, le plan de préparation, les protocoles d'activation ou les modalités en matière de communication et de prise de décisions à l'interne et en collaboration avec d'autres organismes, le gouvernement dans sa globalité et/ou le système humanitaire.

## Étape 3 – Lancement de l'exercice

L'exercice débute généralement avec la présentation du récit (ce qui constitue en réalité le premier inject). Il s'agit d'une information transmise à tous les joueurs pour planter le décor et donner des informations sur le contexte dans lequel la situation simulée s'inscrit.

**ASTUCE :** assurez-vous d'intégrer à ce premier récit tout antécédent ou toute action entreprise avant le début de l'exercice.

## Étape 4 – Facilitation de l'exercice

Faciliter l'exercice consiste à guider les participants d'une séance à l'autre, en adaptant les activités en fonction pour s'assurer que ni les objectifs, ni les résultats escomptés ne soient perdus de vue.

Un TTX dispose d'une structure souple, de façon à ce que l'exercice puisse se dérouler de différentes façons :

- Le facilitateur peut exposer des problématiques générales par oral, avant qu'elles ne soient traitées individuellement par le groupe.
- Les problématiques peuvent être présentées par oral et individuellement dans un premier temps, avant d'être partagées avec le reste du groupe.
- Les énoncés de problèmes et les questions de débat y relatives peuvent être transmises aux participants individuellement afin qu'ils y répondent sous le prisme de leur fonction et/ou organisation et rôle, avant que les énoncés ne soient ensuite traités au sein du groupe. Des messages rédigés à l'avance peuvent être transmis l'un après l'autre à des joueurs individuels par le facilitateur. Le groupe peut ensuite débattre des éléments soulevés par les messages, en s'appuyant sur le plan national de riposte ou tout autre plan opérationnel fourni par l'organisation. De temps en temps, les joueurs recevant des messages en disposent individuellement, en prenant une décision au nom de l'organisation qu'ils représentent.

**ASTUCE :** pour certains exercices, il se peut que des experts ou des conseillers techniques soient en mesure d'accompagner les participants dans leurs discussions et leurs prises de décisions.

Afin de faciliter un TTX, le facilitateur d'une séance doit endosser un rôle de chef de file et faire preuve d'un solide sens de la communication et de l'écoute. Il doit être doté de la confiance nécessaire pour maîtriser la salle et orienter les discussions. Le facilitateur de la séance est souvent sollicité pour modérer des discussions animées, encourager la participation des joueurs plus réservés, s'assurer que tout le monde joue un rôle actif et préciser les points soulevés par les participants. À la fin du TTX, il ou elle devrait également offrir un résumé des conclusions de la séance.

**ASTUCE :** le facilitateur n'est pas sensé fournir des réponses dans le cadre de l'exercice, son rôle est plutôt de permettre aux participants de mener entre eux un dialogue constructif et axé sur la recherche de solutions.

**ASTUCE :** le succès d'un TTX dépend de deux éléments : la flexibilité et la capacité d'adaptation.

### Outils à disposition :

- TTX 20 Note d'orientation pour le facilitateur principal

## Étape 5 – Capturer les débats

Au cours des séances de débat, on désigne un ou plusieurs évaluateurs pour présenter la teneur des discussions, décisions, commentaires principaux et recommandations.

**ASTUCE :** résumez les conclusions de la séance au terme de chaque débat pour recueillir tous les éléments et chercher un consensus. Ces informations seront reprises au moment de la séance de compte rendu.

## Étape 6 – Terminer l'exercice

La fin de l'exercice (ENDEX) est prononcée par le facilitateur principal lorsque :

1. Il ou elle estime que les objectifs sont atteints ; ou
2. La durée prévue pour l'exercice est dépassée ; ou
3. L'exercice est interrompu de façon inopinée.

**ASTUCE :** rappelez à tous les participants ainsi qu'à l'équipe de gestion de l'exercice que la séance de compte rendu est la partie la plus importante de l'exercice.

## Étape 7 – Séance de compte rendu après l'exercice

Le TTX est immédiatement suivi d'une séance de compte rendu. Cette séance est généralement coordonnée par le facilitateur ou l'évaluateur et donne la possibilité aux participants de se livrer à une réflexion sur les résultats de l'exercice et de tirer des leçons des succès, des difficultés et des recommandations dans le contexte des objectifs de l'exercice.

Cette séance de compte rendu a également pour but de comprendre ce que les participants retirent de l'exercice et de savoir ce qu'ils ont pensé de la conception et de la réalisation de l'exercice. Dans l'idéal, la séance de compte rendu comprend un volet « voie à suivre » ou un processus de « planification des mesures ».

**ASTUCE :** la séance de compte rendu constitue un chapitre essentiel de l'exercice et on devrait prévoir suffisamment de temps pour cette activité.

### Outils à disposition :

- TTX 20 Note d'orientation pour le facilitateur principal
- TTX 15 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

## Étape 8 – Mettre fin à l'exercice

L'exercice prend fin au terme de la séance de compte rendu. Cela peut se faire de façon informelle par le directeur de l'exercice ou dans le cadre d'une procédure plus officielle, selon que de besoin. Cette séance peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse selon qu'il convient.

### Outils à disposition :

- TTX 21 Modèle de certificat de participation

## 4.4 Après la simulation

Lorsque l'exercice prend fin, il incombe au directeur de l'exercice et à l'évaluateur principal de rédiger le rapport de fin d'exercice et de mettre un terme à toutes les tâches administratives liées au projet.

## Étape 1 – Séance de compte rendu avec l'équipe de gestion

Après la séance de compte rendu avec les participants, l'équipe de gestion de l'exercice devrait participer à une séance de compte rendu séparée pour évaluer la planification et la mise en œuvre de l'exercice, ainsi que pour confirmer les responsabilités et les échéances pour l'achèvement du rapport d'exercice. Cette discussion informelle est souvent animée par le directeur de l'exercice, le facilitateur principal ou le contrôleur de l'exercice et vise à dresser la liste des enseignements tirés et des opportunités pour de futurs projets similaires.

**Outils à disposition :**

- TTX 22 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice

**Étape 2 – Premier rapport auprès des hauts fonctionnaires**

Il est recommandé d'organiser une première réunion pour faire rapport à la direction supérieure ou aux personnes responsables. Le but de cette réunion est de partager les conclusions préliminaires de l'exercice, notamment les difficultés, les succès et les recommandations. La réunion peut servir d'autres objectifs, comme de chercher à gagner l'appui de la direction pour des propositions de recommandations ou un programme d'action.

**Outils à disposition :**

- TTX 23 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction

**Étape 3 – Le rapport d'exercice**

Le rapport sera complété par le facilitateur et le(s) évaluateur(s) principaux et tiendra compte des notes provenant de la séance de compte rendu et des rapports des observateurs et d'autres intervenants. Le rapport, qui permet de consigner par écrit l'exercice réalisé, présente l'exercice et surtout les succès et les obstacles principaux, ainsi que toute recommandation à la direction.

Le rapport d'exercice vise à s'assurer que les leçons à tirer identifiées soient bel et bien intégrées au plan de travail et que des mesures soient prises sur la base des recommandations clés.

**ASTUCE :** *l'approbation du rapport de fin d'exercice par la haute direction ou des parties prenantes clés est essentielle pour garantir la mise en œuvre des recommandations ou des programmes d'action clés.*

**Outils à disposition :**

- TTX 24 Modèle de rapport d'exercice

**Étape 4 – Clôture des aspects administratifs du projet**

Au cours de la phase du projet suivant l'exercice, il convient de s'assurer que tous les éléments administratifs et logistiques liés à l'exercice encore en suspens soient finalisés et clos.

**Outils à disposition :**

- TTX 06 Liste de contrôle administrative et logistique

**ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS****Rapport interne de mission**

Si l'exercice a été réalisé grâce à un soutien externe, l'équipe de gestion de l'exercice devrait également rédiger un bref rapport à la fin de la mission destiné à l'/aux organisation(s) ayant fourni un appui. Le rapport devrait aborder les leçons tirées du projet et les éventuelles perspectives d'avenir (voies à suivre) pour les activités d'exercice.

**Outils à disposition :**

- TTX 25 Modèle de rapport de mission

## 4.5 Outils et modèles en annexe du présent chapitre

### I. Avant la simulation

#### (A) Planification de l'exercice

- TTX 01 Modèle de note de synthèse
- TTX 02 Modèle de mandat pour une mission de cadrage
- TTX 03 Mandat pour la gestion de l'exercice
- TTX 04 Modèle de budget
- TTX 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- TTX 06 Liste de contrôle administrative et logistique
- TTX 07 Modèle de liste de participants
- TTX 08 Modèle d'invitation aux participants.
- TTX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- TTX 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication
- TTX 11 Note d'orientation relative à la sécurité

#### (B) Élaboration des supports

- TTX 12 Note d'orientation relative au scénario et à l'énoncé du problème
- TTX 13 Modèle de description de l'exercice
- TTX 14 Modèle contenant un répertoire de diapositives générique pour le TTX (PowerPoint)
- TTX 15 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants
- TTX 16 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice
- TTX 17 Modèle de programme
- TTX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

#### (C) Préparation de l'exercice

- TTX 19 Lise de contrôle relative au lieu et disposition de la salle

### II. Réalisation de l'exercice de simulation

- TTX 20 Note d'orientation pour le facilitateur principal
- TTX 21 Modèle de certificat de participation

## Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice de simulation

- TTX 22 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice
- TTX 23 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction
- TTX 24 Modèle de rapport d'exercice
- TTX 25 Modèle de rapport de mission

## 5. Lignes directrices et outils pour les drills (DR)

Ce chapitre propose des orientations et des outils en matière de gestion de projet pouvant contribuer à la planification, à la conception, à la réalisation et à la production de rapport pour un drill (DR).

### 5.1 Vue d'ensemble

<b>Définition</b>	Les drills sont des exercices coordonnés et supervisés, sous la forme d'activités, généralement utilisés pour tester une seule opération ou fonction spécifique de façon répétée (OMS, 2009).
<b>Objectif</b>	<p>Le but d'un drill est de s'entraîner à utiliser des compétences, des opérations ou des fonctions spécifiques, seul ou par équipe. Ces drills mettent en pratique et permettent de perfectionner une petite partie d'un plan d'intervention et devraient être aussi réalistes que possible, en utilisant tout équipement ou appareil nécessaire à la réalisation de ce volet.</p> <p>Les drills peuvent être utilisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Former du personnel aux procédures, aux outils ou à un (nouvel) équipement</li> <li>■ Tester une opération spécifique (la chaîne téléphonique d'un centre des opérations d'urgence, par exemple)</li> <li>■ Entrainer et maintenir un niveau de compétence actuel</li> <li>■ Élaborer de nouvelles politiques ou procédures.</li> </ul>
<b>Public cible</b>	Tout membre de l'équipe des opérations qui participerait normalement à l'intervention d'urgence et qui a une fonction ou un rôle spécifique et clairement défini à remplir.
<b>Durée de l'exercice</b>	De 30 minutes à deux heures (en incluant la séance de compte rendu de l'exercice).
<b>Lieu</b>	L'exercice se déroule généralement à l'endroit où la fonction ou la tâche faisant l'objet du test se déroulerait dans le cas d'une réponse : un établissement sanitaire, un lieu sur le terrain ou encore un centre de coordination (par exemple un centre des opérations d'urgence). Les drills peuvent cependant également se dérouler dans des salles de classe ou tout autre lieu idoine.
<b>Vue d'ensemble du processus</b>	<p>Un exercice de fond sur les opérations, conçu pour mettre à l'épreuve une fonction, un processus ou une procédure bien spécifique. Bien souvent, on répète un drill plusieurs fois afin de renforcer le caractère familier de la tâche ayant été sélectionnée, ainsi que l'expérience et les connaissances y relatives. L'exercice devrait être le plus réaliste possible et nécessite donc l'utilisation de tout équipement ou appareil nécessaire au test ciblé de la fonction.</p> <p>Au cours de l'exercice, la simulation est dirigée par le contrôleur de l'exercice, qui aura besoin d'évaluateurs. Ces évaluateurs sont des spécialistes du domaine faisant l'objet du test.</p> <p>Si le drill se déroule dans un lieu public, son caractère réaliste peut provoquer la panique au sein de la communauté. Il peut donc se révéler nécessaire de communiquer et de sensibiliser le public.</p> <p>L'exercice prend fin avec une séance de compte rendu animée pour prendre note des remarques des participants, identifier les enseignements à tirer et formuler des recommandations.</p>
<b>Calendrier prévu pour la planification</b>	<p>Un drill est un projet se déroulant le plus souvent sur un mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 à 4 réunions de cadrage (trois semaines avant le début de l'exercice)</li> <li>● Une mission de planification d'une semaine dans le pays, la région ou le district</li> <li>● Deux semaines pour la construction de l'exercice</li> <li>● 2 à 5 jours pour la réalisation de l'exercice</li> <li>● Une semaine pour la rédaction du rapport après la réalisation de l'exercice.</li> </ul>

<b>Ressources</b>	Il faut au moins deux facilitateurs/évaluateurs expérimentés pour concevoir et réaliser cet exercice, avec, bien souvent, l'appui d'experts techniques et de conseillers locaux, ainsi que d'un personnel administratif et logistique auxiliaire si nécessaire.  Le nombre de membres du personnel pour l'exercice se définit par rapport au nombre de fonctions à tester et à l'expérience technique nécessaire (par fonction) pour évaluer et obtenir le résultat escompté.
<b>Facteurs clés de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les participants à l'exercice ont reçu une formation préalable portant sur la fonction/compétence à tester</li> <li>■ Les participants sont dirigés par un contrôleur d'exercice expérimenté et versé dans le domaine faisant l'objet du test</li> <li>■ Des objectifs et un scénario d'exercice réalistes et bien définis</li> <li>■ Un temps de planification raisonnable et des ressources à disposition.</li> </ul>

Voir également les chapitres 2 et 3 de cette trousse pour déterminer quel exercice est le plus adapté à vos besoins, vos objectifs et aux ressources disponibles.

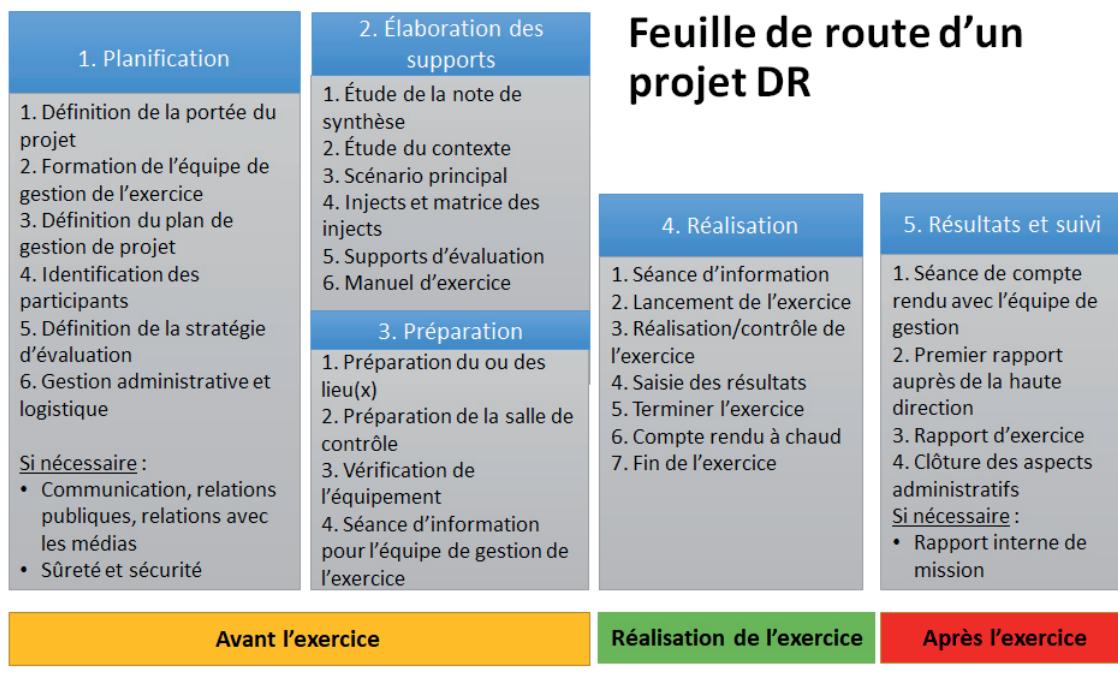
### 5.1.1 Phases du projet

Un projet DR peut être divisé en trois phases principales :

1. Planification, élaboration des supports et préparation préalables à l'exercice
2. Réalisation de l'exercice
3. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice.

Cette trousse présente les étapes clés pour chaque phase, avec des éléments supplémentaires pouvant se révéler nécessaires dans le cas de projets plus complexes. Chaque étape du projet s'accompagne d'outils et de notes d'orientation contenus en annexe.

Fig. 8. Feuille de route d'un projet DR



## 5.2 Avant l'exercice

### 5.2.1 Planification

#### Étape 1 – Définition de la portée du projet

Idéalement, on définit la portée du projet un ou deux mois avant l'exercice prévu. La portée d'un DR peut être déterminée par le biais de réunions (par téléconférence, par exemple) ou par le biais d'une mission de cadrage si nécessaire. Le but principal de la phase de cadrage est de discuter et de se mettre d'accord sur le but, la portée et les objectifs spécifiques de l'exercice. Idéalement, elle devrait également permettre de fournir des précisions sur le public cible, les résultats escomptés, le scénario de l'exercice de simulation, les ressources nécessaires/disponibles, la direction du projet (le directeur de l'exercice), le calendrier du projet, ainsi que le budget. Les arrangements sont consignés dans une note de synthèse et validés par tous les intervenants principaux du projet.

##### Outils à disposition :

- DR 01 Modèle de note de synthèse
- DR 02 Modèle de mandat pour une mission de cadrage
- DR 03 Modèle de budget

#### Étape 2 – Formation de l'équipe de gestion de l'exercice

Une fois le directeur de l'exercice nommé, l'équipe de gestion de l'exercice peut être constituée afin de planifier, de concevoir et de réaliser l'exercice. L'équipe de gestion de l'exercice devrait être sélectionnée en fonction des compétences requises et obtenir tous les renseignements nécessaires au sujet du processus relatif au drill et de la note de synthèse. Les membres de l'équipe de gestion de l'exercice ne participent pas à l'exercice.

##### Outils à disposition :

- DR 04 Mandat de l'équipe de gestion de l'exercice

#### Étape 3 – Définition du plan de gestion de projet

Une fois l'équipe de gestion de l'exercice constituée, le directeur de l'exercice établit le plan de projet et définit les tâches nécessaires à la construction et à la réalisation de l'exercice. Ce plan doit tenir compte de l'exercice dans ses moindres détails et des ressources à disposition conformément à la note de synthèse (budget convenu, temps à disposition, fonds, personnes et lieux, ainsi que les supports existants).

Le directeur de l'exercice devrait étudier et adapter l'outil de planification pour le modèle de projet de diagramme de Gantt (DR 05), ainsi que la liste de contrôle administrative et logistique de l'exercice (DR 06) avec le reste de l'équipe. Il convient de déléguer les tâches afin de s'assurer que le lieu choisi pour réaliser l'exercice, les participants, les facilitateurs, le matériel et l'équipement soient prêts et disponibles le jour de l'exercice.

**ASTUCE :** *un lecteur partagé conserve généralement les informations et les documents centraux afin que tous les membres de l'équipe de gestion de l'exercice reçoivent les mises à jour et puissent partager les informations facilement. Il est recommandé à l'équipe de se réunir régulièrement afin de s'assurer que le projet suit son cours.*

##### Outils à disposition :

- DR 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- DR 06 Liste de contrôle administrative et logistique

## Étape 4 – Identification des participants

En fonction du but, de la portée et des objectifs de l'exercice, il convient de déterminer quels participants sont les plus aptes et de les convier à se prêter au jeu (conformément aux indications de la note de synthèse). Il conviendra d'étudier la note de synthèse, l'aménagement du lieu, ainsi que les facilitateurs et les évaluateurs disponibles pour déterminer le nombre de participants et savoir qui convier.

**ASTUCE :** *un des facteurs clés pour obtenir les résultats désirés consiste à faire interagir les bons participants et facilitateurs. Pour identifier plus facilement les participants à l'exercice, étudiez les plans d'intervention, les procédures et la structure de l'organisation ; ou, en collaborant avec des experts locaux, prenez une feuille vierge et représentez visuellement le système de réponse, les organismes, les fonctions et les personnes généralement impliqués dans des opérations à l'échelle qui vous intéresse.*

### Outils à disposition :

- DR 07 Modèle de liste de participants
- DR 08 Modèle d'invitation aux participants

## Étape 5 – Définition de la stratégie et de la méthodologie d'évaluation

L'évaluation est un élément clé de la phase de planification précédent l'exercice, et, selon vos besoins, elle peut être axée sur deux aspects de façon assez large :

1. L'évaluation de la performance d'opérations ou de fonctions spécifiques faisant l'objet d'un test
2. L'évaluation de l'organisation du drill.

Pour mener à bien l'évaluation de vos drills, vous devrez définir une stratégie et une méthodologie d'évaluation à appliquer. Cela comporte les indicateurs de suivi et d'évaluation, les critères d'évaluation, le plan de rétro-information des participants, ainsi que le processus de rédaction du rapport.

### Outils à disposition :

- DR 09 Note d'orientation relative à l'évaluation

## Étape 6 – Gestion administrative et logistique

Bien que les prescriptions administratives et logistiques et les tâches soient définies au cours de l'étape 3 de la phase de planification (définissant le plan de gestion du projet), il est important de garantir une évaluation et une gestion constante de ces éléments de la part de l'équipe de gestion de l'exercice au cours de la phase préalable à l'exercice du projet DR.

**ASTUCE :** *un examen hebdomadaire ou quotidien de la liste de tâches administratives et logistiques permet de s'assurer que chaque activité fait l'objet d'un suivi et que les personnes à qui des tâches ont été confiées se portent garantes de leur exécution.*

## ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS

### Stratégie en matière de communication et de relations publiques et de relation avec les médias

Chaque occasion permettant de diffuser un message positif et de rendre l'organisation chargée de l'exercice, ses donateurs et ses partenaires visibles représente une opportunité pour renforcer le soutien en faveur d'activités de préparation. La communication et les relations publiques peuvent également être utilisées pour garantir la sécurité

du public lors d'un exercice ciblé, en informant ce dernier de l'événement, en prenant en charge tout risque et en diminuant les inquiétudes ou l'affolement – le public peut par exemple être informé de barrages routiers et/ou de simulations d'accident, afin de réduire au minimum l'impact de tout inject inquiétant sur le public). Toute communication ou relation avec les médias entourant le drill doit adresser un message clair, efficace et approprié à des publics cibles spécifiques.

**ASTUCE :** *il peut être utile de nommer un porte-parole officiel chargé des documents de communication externes et de toute la communication avec les médias et le public.*

#### Outils à disposition :

- DR 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication

#### Sûreté & sécurité

Lorsque vous travaillez dans certains contextes et selon le lieu ou le profil des participants, une évaluation des risques pour la sécurité peut être nécessaire afin de garantir la sûreté de l'environnement de l'exercice. Le conseiller en sécurité local ou une agence spécialisée dans la sécurité devraient fournir des conseils sur les dispositions à prendre en la matière.

#### Outils à disposition :

- DR 11 Note d'orientation relative à la sécurité

### 5.2.2 Élaboration des supports

Le succès d'un exercice dépend de l'élaboration de supports ou de documents d'exercice détaillés, réalistes et complets. Cela comprend le scénario principal, la matrice des injects, les injects, les documents d'information et les outils d'évaluation. Cette section décrit les étapes nécessaires à l'élaboration du matériel requis pour un exercice ciblé.

**ASTUCE :** *chaque exercice est unique et sert un objectif et un public précis. La modification de n'importe quel élément de la note de synthèse peut avoir un impact sur l'organisation et le matériel nécessaires.*

#### Étape 1 – Étude du but, des objectifs et des résultats escomptés de l'exercice

Avant de commencer à concevoir votre matériel, étudiez la note de synthèse et assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice ait bien compris les éléments clés de l'exercice. Le matériel sera élaboré sur la base du but, des objectifs spécifiques, ainsi que des résultats escomptés.

#### Étape 2 – Étudiez le contexte & rassemblez des documents de référence

L'équipe de gestion de l'exercice devrait se donner le temps de bien comprendre le contexte local et l'environnement dans lequel l'exercice va s'opérer. Cette recherche peut comprendre l'examen du système d'intervention existant, des intervenants, des mécanismes de coordination et de communication, des ressources disponibles pour une intervention, des plans d'urgence, des MON, ainsi que des rapports d'exercice précédents et des comptes rendus après action/des enseignements tirés de situations d'urgence antérieures. Des entretiens avec des parties prenantes clés et des experts locaux en la matière peuvent améliorer la compréhension des systèmes de réponse en place et appuyer l'élaboration de matériel d'exercice réaliste et adéquat.

**ASTUCE :** *les documents clés devraient être distribués par l'organisme hôte et des experts locaux dans le domaine concerné, ainsi que des membres du personnel expérimentés, devraient apporter un soutien supplémentaire.*

## Étape 3 – Rédaction du scénario principal

Le scénario principal comprend tous les événements planifiés, les actions prévues et d'autres informations relatives au scénario. On l'appelle scénario « principal » parce qu'il propose le récit complet du drill, avec notamment l'ensemble des événements, de ceux qui marquent le début de l'exercice à ceux qui en marquent la fin.

Afin de s'assurer que les objectifs de l'exercice sont atteints, on recommande de débuter avec une séance de « brainstorming » pour décrire une situation d'urgence réaliste qui déclencherait les actions prévues, permettant ainsi d'atteindre les objectifs spécifiques de l'exercice. Tous les événements clés de l'histoire doivent être identifiés, y compris les échéances qui permettront aux participants de se plonger dans l'exercice et d'exercer les éléments ciblés par l'exercice.

**ASTUCE :** *on ne transmet jamais le scénario principal aux participants sous sa forme originale, mais on l'utilise pour élaborer les injects qui seront communiqués aux participants au cours de l'exercice.*

### Outils à disposition :

- DR 12 Modèle de scénario principal

## Étape 4 – Concevoir les injects et la matrice des injects

Lors d'un exercice ciblé, le but principal des injects est de susciter des réactions de la part des participants et de déclencher des prises de décisions ou des actions conformes au plan de réponse et à des procédures prédéfinies.

Un exercice ciblé peut se baser sur un inject unique qui met en branle une procédure ou un processus, ou se composer de plusieurs injects, réunis dans une matrice dinjects par ordre chronologique. Dans ce cas, chaque inject est soigneusement planifié, codé, chronométré, préparé et attribué à un facilitateur/évaluateur dans le format adapté pour être transmis aux participants.

**ASTUCE :** *tous les documents et toutes les communications relatifs à l'exercice doivent clairement être estampillés de la mention « EXERCICE UNIQUEMENT ».*

### Outils à disposition :

- DR 13 Modèle de matrice pour les injects

## Étape 5 – Élaborez les supports d'évaluation

Chaque évaluateur devrait recevoir une trousse d'évaluation contenant les lignes directrices pour l'évaluateur ainsi que la liste de contrôle/le formulaire pour l'évaluation. Le rôle de l'évaluateur est de saisir tous les succès, les difficultés, les lacunes, les comptes rendus et les recommandations découlant de l'exercice.

Dans la plupart des cas, l'évaluation peut se faire à l'aide du modèle d'observation pour l'évaluation, qui dresse une liste des résultats ou des actions escomptés et qui peuvent faire l'objet d'un suivi de la part des évaluateurs au cours du drill.

En outre, un formulaire de rétro-information pour les participants est souvent utilisé pour aider l'équipe de gestion de l'exercice à mieux comprendre leurs résultats quant à la conception et à la mise en œuvre de l'exercice.

### Outils à disposition :

- DR 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- DR 14 Modèle d'observation pour l'évaluation
- DR 15 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

## Étape 6 – Réécriture du manuel d'exercice et/ou des documents d'information

Selon les objectifs de l'exercice, les participants peuvent ne pas être avertis du drill par avance. Il convient néanmoins d'élaborer un manuel d'exercice ou d'organiser des séances d'information pour s'assurer que l'équipe de gestion de l'exercice (et, si nécessaire, les participants) connaisse les règles et les orientations relatives à l'exercice, le déroulement de ce dernier, qu'elle sache qui sont les participants et ce qu'est leur rôle.

### Outils à disposition :

- DR 16 Modèle de manuel d'exercice destiné aux participants et à l'équipe de gestion

### 5.2.3 Préparation de l'exercice

Une fois que tout le matériel a été rédigé, révisé et finalisé pour l'exercice, on peut passer aux arrangements concernant le(s) lieu(x) et la salle de contrôle, ainsi qu'à la préparation de l'équipe de gestion de l'exercice afin qu'elle puisse réaliser l'exercice.

**ASTUCE :** *les activités relatives à l'administration et à la logistique sont menées en continu durant tout le projet. À ce stade, la plupart des tâches et des éléments se trouvant sur la liste de contrôle devraient être terminés, et tout l'équipement et les supports devraient être prêts pour le jour de l'exercice.*

## Étape 1 – Préparation du ou des lieu(x) où se déroule l'exercice

Les drills peuvent se dérouler dans plusieurs types de lieux. Ils peuvent être réalisés dans un environnement contrôlé et peu stressant, destiné à la formation – dans la salle de conférence d'un hôtel ou dans une salle de classe, par exemple, avec tout l'équipement/le matériel testé à disposition. Ils peuvent également se dérouler dans un lieu d'intervention réel, comme un établissement sanitaire, une zone de terrain éloignée, un centre des opérations d'urgence ou tout autre lieu. Le degré d'organisation variera en fonction des objectifs du drill.

**ASTUCE :** *si l'exercice est prévu dans un espace ou un établissement public, il est important de parer à tout risque éventuel et de réduire les préoccupations du public au minimum en informant les personnes à l'avance de l'organisation de l'événement. Si le lieu choisi pour l'exercice est une institution, comme un établissement sanitaire ou un centre des opérations d'urgence, des arrangements préalables doivent être pris afin que les opérations de routine de l'établissement subissent le moins de dérangement possible. De tels arrangements peuvent inclure une courte notification de l'exercice à venir, visant à s'assurer de la disponibilité et de l'accessibilité du lieu concerné. Lorsque le lieu de l'exercice se situe sur le terrain, il est conseillé de le délimiter clairement à l'aide de rubans de balisage.*

## Étape 2 – Préparez la salle de contrôle de l'exercice

La salle de contrôle d'un exercice peut être configurée comme un espace à partir duquel l'équipe de gestion de l'exercice peut diriger et mettre en scène l'exercice. Cela se révèle particulièrement précieux lorsqu'il existe plusieurs lieux dédiés à l'exercice. Cet espace (un bureau, une salle, une tente ou tout autre lieu pertinent) est séparé de celui des participants à l'exercice et doit permettre à l'équipe responsable de gérer le drill de façon efficace.

### Outils à disposition :

- DR 17 Note d'orientation relative à la salle de contrôle

## Étape 3 – Vérifiez tout l'équipement

Assurez-vous que l'ensemble de l'équipement ait été dûment vérifié et que tous les systèmes soient prêts à l'emploi la veille de l'exercice. N'oubliez pas de tester les canaux de communication avec les participants et au sein de l'équipe de gestion de l'exercice, y compris entre le contrôleur de l'exercice, les facilitateurs et les évaluateurs.

## Étape 4 – Séance d'information préalable à l'exercice pour l'équipe de gestion

Il est essentiel de prévoir une séance d'information avec l'équipe de gestion de l'exercice, en particulier avec les évaluateurs, pour s'assurer que tous les membres de l'équipe soient conscients de leur rôle et de leurs responsabilités durant l'exercice. Le but de cette séance d'information est d'examiner le matériel d'exercice, de parcourir le programme et les préparatifs pour le jour de l'exercice et de s'assurer que toutes les personnes concernées sachent clairement quel rôle et quelles responsabilités leur sont attribués pendant l'exercice de simulation. La nature et la durée de la réunion dépendront de l'expérience et des compétences de l'équipe.

La séance d'information avec les évaluateurs est cruciale pour résorber l'écart entre les actions observées et les résultats escomptés. Les facilitateurs et les évaluateurs devraient également connaître les emplacements, tous les éléments pertinents en matière de sécurité et savoir quand ils doivent intervenir au cours de l'exercice. On ne donne généralement des informations en retour qu'à la fin du drill, à moins qu'une action soit considérée comme dangereuse.

### Outils à disposition :

- DR 18 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice

## 5.3 Réalisation de l'exercice

Le jour de l'exercice, les phases de planification et de préparation s'achèvent et on passe alors à la réalisation de l'exercice de simulation. Vous trouverez ci-dessous les différentes étapes de la réalisation d'un drill.

### Étape 1 – Séances d'information

Le contrôleur de l'exercice se charge de toutes les séances d'information. Ces dernières devraient avoir lieu avant le début de l'exercice et aborder l'ensemble des informations et des consignes permettant d'assurer la réussite de l'exercice.

**ASTUCE :** *la séance d'information destinée aux participants peut se tenir le matin de l'exercice ou la veille, selon que de besoin. Le manuel d'exercice peut être fourni à l'avance ou distribué lors de la séance d'information.*

### Étape 2 – Lancement de l'exercice

En règle générale, un drill démarre avec le premier inject. Il s'agit d'un élément d'information transmis à tous les joueurs et qui permet de planter le décor, ainsi que de fournir des informations contextuelles sur la situation et toute action entreprise avant le début de l'exercice. Le premier inject devrait inclure des consignes spécifiques visant à déclencher une action de la part des participants, conformément à leurs MON ou à leur plan d'intervention. Après le premier inject, un drill suit généralement un cours qui lui est propre, étant donné que l'inject provoque une réponse ou une action. Un inject peut se présenter sous des formes diverses, incluant sans s'y limiter les actions d'un joueur (acteur), une couverture radiophonique ou télévisuelle, un rapport de situation du terrain ou encore un appel téléphonique ou un email.

**ASTUCE :** *l'équipe chargée de l'exercice devrait s'efforcer de diffuser ces informations dans le format le plus fidèle à la réalité. Cela favorise dès le début de l'exercice l'adhésion des participants à l'histoire et des réponses réalistes.*

## Étape 3 – Réalisation/contrôle de l'exercice

Le premier inject de l'exercice devrait activer les fonctions et/ou les actions soumises au test et à l'évaluation. Les facilitateurs et les acteurs jouent un rôle essentiel dans ce processus d'exercice, puisqu'ils communiquent directement avec les participants et peuvent jouer un rôle préparé d'avance (sous la forme d'injects). Les facilitateurs ont également un contact direct avec le contrôleur de l'exercice et le/la tiennent au courant de l'avancée de l'exercice. Si le contrôleur estime qu'il est nécessaire de réorienter l'exercice, les facilitateurs ou les acteurs fournissent les injects ad hoc nécessaires tel que demandés.

Lorsque plusieurs injects composent le drill, la matrice d'injects est le principal document utilisé. Le contrôleur et l'équipe d'évaluation de l'exercice utiliseront la matrice pour orienter la présentation des injects et pour opérer un suivi des réponses des participants.

Les évaluateurs devraient occuper des positions stratégiques leur permettant d'observer et de saisir des informations en retour pour la séance de compte rendu. Si besoin, ils peuvent également faire office d'agents de sûreté.

Le contrôleur de l'exercice est responsable de la gestion de l'exercice et doit également encadrer l'équipe de gestion de l'exercice. Le contrôleur garde le contrôle de l'exercice sur les plans stratégique et opérationnel. Il communique avec les facilitateurs et l'équipe chargée de l'évaluation et discute au besoin de tout obstacle majeur avec le directeur de l'exercice.

**ASTUCE :** *dans le cadre d'un drill, les injects visent généralement à stimuler la fonction, le processus ou la procédure soumis au test. Il est rare que l'on conçoive des injects qui entravent un processus ou une procédure en cours ou la perturbent.*

**ASTUCE :** *même si le dispositif de l'exercice est complexe, avec plusieurs lieux et équipes de gestion de l'exercice, il n'y a toujours qu'un seul et même contrôleur « en chef » de l'exercice.*

### Outils à disposition :

- DR 19 Notes d'orientation destinées au contrôleur de l'exercice

## Étape 4 – Saisie des résultats

Au cours du drill, un ou plusieurs évaluateurs est/sont désigné(s) pour consigner toutes les actions, les décisions, ainsi que tous les résultats, les commentaires principaux et les obstacles. Dans la plupart des cas, l'évaluation se fait à l'aide du modèle d'observation pour l'évaluation, qui dresse une liste des résultats ou des actions escomptés pouvant faire office de liste de contrôle.

**ASTUCE :** *la rétro-information n'est fournie qu'au terme de l'exercice, lors de la séance de compte rendu.*

### Outils à disposition :

- DR 14 Modèle d'observation pour l'évaluation

## Étape 5 – Terminer l'exercice

Le contrôleur de l'exercice déclarera la fin de l'exercice (ENDEX) – bien souvent par le truchement d'un inject – lorsque :

1. Il/elle estime que les objectifs sont atteints ; ou
2. La durée prévue pour l'exercice est dépassée ; ou
3. L'exercice est interrompu de façon inopinée.

**ASTUCE :** *assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice et tous les participants ont bien reçu le message ENDEX et l'ont pris en compte.*

## Étape 6 – Séance de compte rendu « à chaud » après l'exercice

Chaque drill se conclut par une séance de compte rendu immédiate (« à chaud ») qui permet aux participants de revenir immédiatement sur leur sentiment vis à vis de l'exercice. Cet échange se fait généralement sous la houlette de l'évaluateur principal. Si nécessaire, il peut être mené simultanément dans différents lieux et par différents membres de l'équipe chargée de l'évaluation.

Le but et la méthodologie de la séance de compte rendu sont définis sur la base des objectifs de l'exercice au cours de la phase de planification. Dans l'idéal, le processus de discussion suivant l'exercice comprend les remarques des participants et des évaluateurs, ainsi que des indications de la voie à suivre ou un processus de planification de mesures.

**ASTUCE :** *la séance de compte rendu constitue un chapitre essentiel de l'exercice et on devrait prévoir suffisamment de temps pour cette activité.*

### Outils à disposition :

- DR 20 Note d'orientation relative à la séance de compte rendu
- DR 15 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

## Étape 7 – Mettre fin à l'exercice

L'exercice prend fin au terme du compte rendu. Cela peut se faire de façon informelle par le directeur de l'exercice ou dans le cadre d'une procédure plus officielle, en fonction de ce qui a été convenu avec les partenaires concernés. Cette séance peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse selon qu'il convient.

### Outils à disposition :

- DR 21 Modèle de certificat de participation

## 5.4 Après l'exercice

Lorsque l'exercice prend fin, il incombe au directeur, à l'évaluateur principal et au contrôleur de l'exercice de rédiger le projet de rapport de fin d'exercice et de mettre un terme à toutes les tâches administratives liées au projet.

## Étape 1 – Séance de compte rendu avec l'équipe de gestion de l'exercice

Le but de la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice est d'évaluer la planification et la mise en œuvre de l'exercice et de confirmer les responsabilités et les échéances pour l'achèvement du rapport d'exercice. Cette discussion informelle est souvent animée par le directeur de l'exercice, l'évaluateur principal ou le contrôleur de l'exercice et vise à dresser la liste des enseignements tirés et des opportunités pour de futurs projets similaires.

### Outils à disposition :

- DR 22 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice

## Étape 2 – Premier rapport auprès des hauts fonctionnaires

Le but de la séance de compte rendu auprès de la direction est de faire rapport à la direction supérieure afin de communiquer les résultats du drill, en présentant les premières conclusions de l'exercice, notamment les difficultés, les succès et les recommandations. Les autres objectifs de la réunion peuvent être de chercher à gagner l'appui de la direction pour des propositions de recommandations ou un programme d'action dans le cadre de l'exercice.

### Outils à disposition :

- DR 23 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction

## Étape 3 – Le rapport d'exercice

Le rapport sera complété par l'évaluateur principal et le contrôleur de l'exercice et fera fond sur les notes provenant de la séance de compte rendu et les rapports des facilitateurs et des observateurs. Ce rapport, qui permet de consigner par écrit l'exercice réalisé, présente l'exercice et surtout les succès, les obstacles et les recommandations clés destinés à la direction.

Le rapport d'exercice vise à s'assurer que les leçons à tirer soient bel et bien intégrées au plan de travail et que des mesures soient prises sur la base des recommandations clés.

**ASTUCE :** *il est essentiel que la haute direction et les parties prenantes clés approuvent le rapport d'exercice pour garantir la mise en œuvre des recommandations ou des programmes d'action clés.*

### Outils à disposition :

- DR 24 Modèle de rapport d'exercice

## Étape 4 – Clôture des aspects administratifs du projet

Au cours de la phase du projet suivant l'exercice, il convient de s'assurer que tous les éléments administratifs et logistiques liés à l'exercice encore en suspens soient finalisés et clos.

### Outils à disposition :

- DR 06 Liste de contrôle administrative et logistique

## ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS

### Rapport interne de mission

Si l'exercice a reçu un soutien externe, l'équipe de gestion de l'exercice devrait également rédiger un bref rapport à la fin de la mission destiné à l'/aux organisation(s) ayant fourni un appui. Le rapport devrait aborder les leçons tirées de la mise en œuvre du projet et les éventuelles perspectives d'avenir (voies à suivre) pour les activités d'exercice.

### Outils à disposition :

- DR 25 Modèle de rapport de mission

## 5.5 Outils et modèles se trouvant en annexe du présent chapitre

### I. Avant la simulation

#### (A) Planification de l'exercice

- DR 01 Modèle de note de synthèse
- DR 02 Mandat pour une mission de cadrage
- DR 03 Modèle de budget
- DR 04 Mandat de l'équipe de gestion de l'exercice
- DR 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- DR 06 Liste de contrôle administrative et logistique

- DR 07 Liste des participants
- DR 08 Modèle d'invitation aux participants
- DR 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- DR 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication
- DR 11 Considérations/liste de contrôle relative(s) à la sécurité

**(B) Élaboration des supports**

- DR 12 Modèle de scénario principal
- DR 13 Modèle de matrice pour les injects
- DR 14 Modèle d'observation pour l'évaluation
- DR 15 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants
- DR 16 Modèle de manuel d'exercice destiné aux participants et à l'équipe de gestion

**(C) Préparation de l'exercice**

- DR 17 Note d'orientation relative à la salle de contrôle

**II: Réalisation de l'exercice de simulation**

- DR 18 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice
- DR 19 Notes d'orientation destinées au contrôleur de l'exercice
- DR 20 Note d'orientation relative à la séance de compte rendu
- DR 21 Modèle de certificat de participation

**III: Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice de simulation**

- DR 22 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice
- DR 23 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction
- DR 24 Modèle de rapport d'exercice
- DR 25 Modèle de rapport de mission

## 6. Orientations et outils relatifs à l'exercice fonctionnel (FX)

Ce chapitre présente les orientations et les outils en matière de gestion de projet pouvant appuyer la planification, la conception, la réalisation et l'établissement de rapport dans le cadre d'un exercice fonctionnel (FX).

### 6.1 Vue d'ensemble

<b>Définition</b>	Un exercice fonctionnel (FX) est un exercice interactif de simulation complet qui teste la capacité d'une organisation à faire face à un événement simulé. L'exercice teste de multiples fonctions du plan opérationnel de l'organisation. Il s'agit d'une réponse coordonnée face à une situation dans le cadre d'une simulation réaliste et avec des contraintes de temps (OMS, 2009).
<b>Objectif</b>	L'objectif d'un FX est de tester ou de confirmer la capacité de réponse de fonctions ou de départements spécifiques au sein d'une organisation. Il est axé sur la coordination, l'intégration et l'interaction entre les politiques, les procédures, les rôles et les responsabilités d'une organisation avant, pendant ou après l'événement simulé.  Un FX peut être utilisé pour : Mettre à l'épreuve le système opérationnel, les procédures et les programmes actuellement en place <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifier les points forts, les lacunes et les perspectives de consolidation</li> <li>■ Renforcer la capacité du système opérationnel à répondre à la prochaine situation d'urgence.</li> </ul>
<b>Public cible</b>	Tous les membres du groupe de coordination, conformément au centre des opérations d'urgence et/ou aux plans opérationnels d'urgence.
<b>Durée de l'exercice</b>	De quatre à huit heures (séance de compte rendu de l'exercice incluse) à plusieurs jours, en fonction des ressources et des objectifs.
<b>Lieu</b>	L'exercice est généralement réalisé dans le centre des opérations d'urgence ou dans tout autre centre de ce type, ou à l'endroit où les personnes se rassembleraient en cas d'urgence (il peut s'agir de n'importe quel lieu satisfaisant aux prescriptions du plan de réponse aux situations d'urgence ou permettant de se rapprocher suffisamment de la réalité).
<b>Vue d'ensemble du processus</b>	Il s'agit d'un exercice interactif visant à mettre à l'épreuve certaines fonctions spécifiques ou à entraîner divers départements dans le cadre d'un système de gestion des situations d'urgence. L'exercice est interactif et simule un incident de la façon la plus réaliste possible sans déployer de ressources sur le terrain.  Durant l'exercice, la simulation est dirigée par le contrôleur de l'exercice, par l'entremise de l'équipe de facilitation. L'équipe veille à ce que les systèmes et les procédures fassent l'objet d'un test tel que prévu. L'exercice s'achève par l'animation d'un atelier de compte rendu pour faire état des enseignements tirés et formuler des recommandations visant à renforcer les plans et le système.
<b>Calendrier prévu pour la planification</b>	Un exercice FX est un projet se déroulant le plus souvent sur deux mois. <ul style="list-style-type: none"> <li>● 3 à 8 réunions de cadrage (4 à 8 semaines avant le FX)</li> <li>● 4 à 6 semaines pour la construction de l'exercice</li> <li>● 5 à 10 jours pour la préparation et la réalisation de l'exercice</li> <li>● Une semaine pour la rédaction du rapport après la réalisation de l'exercice.</li> </ul>
<b>Ressources</b>	Au minimum quatre facilitateurs expérimentés, incluant des experts techniques, des conseillers pour les questions touchant au contexte local et du personnel administratif, ainsi qu'un personnel d'appui en charge de la logistique et des questions informatiques, selon que de besoin.
<b>Facteurs clés de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'exercice est précédé par les exercices moins complexes et de moindre envergure (par exemple des DR et des TTX)</li> <li>■ L'exercice est dirigé par un contrôleur d'exercice expérimenté</li> <li>■ Pleine participation de tous les intervenants</li> <li>■ Scénario et injects réalistes.</li> </ul>

Voir également les chapitres 2 et 3 de cette trousse pour déterminer quel exercice est le plus adapté à vos besoins, vos objectifs et aux ressources disponibles.

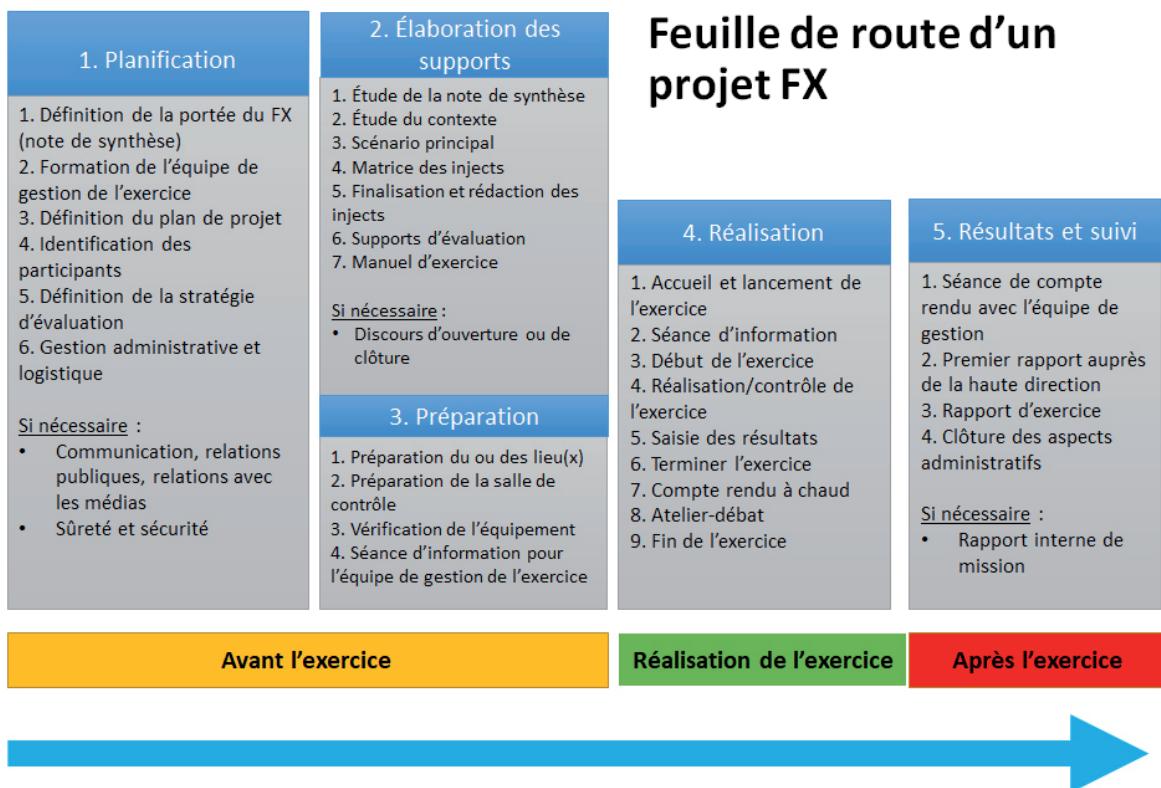
### 6.1.1 Phases du projet FX

Un projet FX peut être divisé en trois phases principales :

1. Planification et élaboration des supports préalables à l'exercice
2. Réalisation de l'exercice
3. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice.

Le présent document présente les étapes clés pour chaque phase, avec des éléments supplémentaires pouvant se révéler nécessaires dans le cas de projets plus complexes. Chaque étape du projet s'accompagne d'outils et de notes d'orientation à l'appui de la mise en œuvre contenus en annexe.

Fig. 9. **Feuille de route d'un projet FX**



### 6.2 Avant l'exercice

#### 6.2.1 Planification

##### Étape 1 – Définition de la portée du projet

Idéalement, on définit la portée du projet un ou deux mois avant l'exercice prévu. La portée d'un exercice FX peut être déterminée au cours de réunions (y compris par téléconférence) ou par le biais d'une mission de cadrage si nécessaire.

Le but principal des réunions de cadrage est de discuter et de se mettre d'accord sur le but, la portée et les objectifs de l'exercice. Idéalement, ces réunions devraient également permettre de fournir des précisions sur le public cible, les résultats escomptés, le scénario de l'exercice de simulation, les ressources, la direction du projet (le directeur de l'exercice), le calendrier du projet, ainsi que le budget. Les arrangements sont consignés dans une note de synthèse et validés par les intervenants principaux du projet.

### Outils à disposition :

- FX 01 Modèle de note de synthèse
- FX 02 Modèle de mandat pour une mission de cadrage
- FX 03 Modèle de budget

## Étape 2 – Formation de l'équipe de gestion de l'exercice

Une fois le directeur de l'exercice nommé, l'équipe de gestion de l'exercice peut être constituée afin de planifier, de concevoir et de réaliser l'exercice. L'équipe de gestion de l'exercice devrait être sélectionnée en fonction des compétences requises et obtenir tous les renseignements nécessaires au sujet du processus relatif à l'exercice fonctionnel et de la note de synthèse. En règle générale, les membres de l'équipe de gestion de l'exercice ne participent pas à l'exercice.

**ASTUCE :** *la taille de l'équipe chargée de l'exercice dépendra des ressources disponibles et de la complexité du système simulé.*

### Outils à disposition :

- FX 04 Mandat de l'équipe de gestion de l'exercice

## Étape 3 – Définition du plan de gestion de projet

Une fois l'équipe de gestion de l'exercice constituée, le directeur de l'exercice établit le plan d'action et définit les tâches nécessaires à la construction et à la réalisation de l'exercice. Ce plan doit tenir compte de l'exercice dans ses moindres détails et des ressources à disposition (budget convenu et temps à disposition, fonds et personnes) conformément à la note de synthèse.

Le directeur de l'exercice devrait étudier et adapter l'outil de planification de projet Gantt FX (FX 05), ainsi que la liste de contrôle administrative et logistique de l'exercice (FX 06) avec le reste de l'équipe. Il convient de déléguer les tâches afin de s'assurer que le lieu choisi pour réaliser l'exercice, les participants, les facilitateurs, le matériel et l'équipement soient prêts et disponibles le jour de l'exercice.

**ASTUCE :** *un lecteur partagé conserve généralement les informations et les documents centraux afin que tous les membres de l'équipe de gestion de l'exercice reçoivent les mises à jour et puissent partager les informations facilement. Il est recommandé à l'équipe de se réunir régulièrement afin de s'assurer que le projet suit son cours.*

### Outils à disposition :

- FX 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- FX 06 Liste de contrôle administrative et logistique

## Étape 4 – Identification des participants

En fonction du but, de la portée et des objectifs de l'exercice, il convient de sélectionner les participants les plus aptes et de les convier à se prêter au jeu. Il conviendra d'étudier la note de synthèse, ainsi que l'aménagement du lieu et les facilitateurs et évaluateurs disponibles pour déterminer le nombre de participants et savoir qui convier.

**ASTUCE :** *une des clés du succès pour obtenir les résultats désirés consiste à disposer des bons participants. Pour identifier plus facilement les participants à l'exercice, étudiez les plans d'intervention, les procédures et la structure de l'organisation ; ou, en collaborant avec des experts locaux, prenez une feuille vierge et représentez visuellement le système de réponse et les organismes, fonctions et personnes généralement impliqués dans des opérations à l'échelle qui vous intéresse.*

**Outils à disposition :**

- FX 07 Modèle de liste de participants
- FX 08 Modèle d'invitation aux participants

**Étape 5 – Définition de la stratégie et de la méthodologie d'évaluation**

Afin de consigner les leçons tirées et d'établir un rapport sur l'exercice, la méthodologie d'évaluation doit être définie dès le début du projet. Il s'agit de définir les indicateurs nécessaires, ainsi que la stratégie relative au rapport sur chacun des objectifs de l'exercice ou à la mesure de l'atteinte de ces derniers. L'évaluation est un processus en continu qui commence tout au début de la phase de planification de l'exercice et qui se poursuit longtemps après le départ des participants.

L'évaluation d'un exercice fonctionnel est principalement axée sur deux aspects :

1. L'évaluation de la réponse, c'est-à-dire du plan d'intervention ou des procédures faisant l'objet du test.
2. L'organisation de l'exercice fonctionnel.

**Outils à disposition :**

- FX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation

**Étape 6 – Gestion administrative et logistique**

On définit les prescriptions administratives et logistiques et on assigne les tâches lors de l'étape 3 de la phase de planification (définition du plan de gestion du projet). Il est important que l'équipe de gestion de l'exercice étudie et prenne en charge ces éléments de façon continue au cours de la phase préalable à l'exercice du projet FX.

**ASTUCE :** *un examen hebdomadaire ou quotidien de la liste de tâches administratives et logistiques permet de s'assurer que chaque activité fait l'objet d'un suivi et que les personnes à qui des tâches ont été confiées se portent garantes de leur exécution.*

**ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS****Stratégie en matière de communication et de relations publiques et de relation avec les médias**

Chaque occasion permettant de diffuser un message positif et de rendre l'organisation, les donateurs et les partenaires visibles représente une opportunité permettant d'asseoir la réputation de l'organisation et de mobiliser un soutien en faveur d'activités de préparation qu'elle entreprend. Il est donc important que les activités médiatiques et de communication en lien avec l'exercice de simulation diffusent des messages clairs, efficaces et appropriés auprès des publics spécifiques définis par le responsable de la communication ou le point focal appelé à traiter avec les médias.

**ASTUCE :** *il peut être utile de nommer un porte-parole officiel chargé de l'élaboration des documents de communication externes et de toutes les communications avec les médias.*

**Outils à disposition :**

- FX 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication

## 6.2.1 Sûreté & sécurité

Lorsque vous travaillez dans certains contextes et selon le lieu ou le profil des participants, une évaluation des risques pour la sécurité peut s'avérer nécessaire afin de garantir la sûreté de l'environnement de l'exercice. Le conseiller en sécurité local ou une agence spécialisée dans la sécurité devraient fournir des conseils sur les dispositions à prendre en la matière.

### Outils à disposition :

- FX 11 Note d'orientation relative à la sécurité

## Élaboration des supports

Le succès de l'exercice dépend toujours de l'élaboration de supports ou de documents d'exercice détaillés, réalistes et complets. Cela comprend le scénario principal, la matrice des injects, les injects, les documents d'information et les outils d'évaluation. Cette section décrit les étapes nécessaires à l'élaboration du matériel requis pour l'exercice.

**ASTUCE :** *chaque exercice est unique, conçu dans un but spécifique et destiné à un public précis. Les changements de dernière minute apportés à tout élément de la planification peuvent avoir des répercussions sur l'organisation, les ressources nécessaires, le matériel élaboré et la mise en œuvre de l'exercice.*

## Étape 1 – Étude du but, des objectifs et des résultats escomptés de l'exercice

Avant de commencer à concevoir votre matériel, étudiez la note de synthèse et assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice ait bien compris les éléments clés de l'exercice. Le matériel sera élaboré sur la base du but, des objectifs spécifiques, ainsi que des résultats escomptés.

## Étape 2 – Étudiez le contexte & rassemblez des documents de référence

L'équipe de gestion de l'exercice devrait se donner le temps de bien comprendre le contexte local et l'environnement dans lequel l'exercice va s'opérer.

Ce processus devrait intégrer l'examen de plans, de procédures et de politiques d'intervention stratégiques internes et externes, ainsi que des évaluations/leçons tirées à l'issue d'urgences précédentes, des rapports de situation propres à certains organismes et des rapports d'experts antérieurs. L'organisme hôte est chargé de fournir les documents relatifs à la mise en place du système de réponse et s'occupe des divers arrangements. Des entretiens avec des parties prenantes clés et des experts locaux en la matière peuvent également permettre d'améliorer la compréhension des systèmes de réponse à l'échelon local et d'élaborer du matériel d'exercice réaliste et adéquat.

**ASTUCE :** *ces connaissances aideront l'équipe à rédiger les documents d'exercice et permettront aux facilitateurs d'endosser les rôles de parties prenantes non participantes au cours de l'exercice.*

## Étape 3 – Rédaction du scénario principal

Le scénario principal comprend tous les événements et les actions attendues, ainsi que d'autres informations relatives au scénario prévu. On l'appelle scénario « principal » parce qu'il propose le récit complet du FX, avec notamment l'ensemble des événements, de ceux qui marquent le début de l'exercice à ceux qui en marquent la fin.

Afin de s'assurer que les objectifs de l'exercice sont atteints, on recommande de débuter avec une séance de « brains-torming » pour décrire une situation d'urgence réaliste qui déclencherait les actions prévues conformément au plan des opérations et qui permettrait ainsi d'atteindre les objectifs spécifiques de l'exercice. Les événements clés de l'histoire doivent être identifiés, y compris les échéances qui permettront aux participants de se plonger dans l'exercice et d'exercer les éléments prévus.

**ASTUCE :** *afin d'éviter toute confusion et les incohérences, le scénario principal doit être parachevé avant l'élaboration des injects. On ne transmet jamais le scénario principal aux participants sous sa forme originale, mais on l'utilise pour élaborer les injects qui leur seront communiqués au cours de l'exercice.*

**Outils à disposition :**

- FX 12 Modèle de scénario principal

**Étape 4 – Concevoir les injects et la matrice des injects**

Une fois le scénario principal rédigé et validé par le directeur de l'exercice, l'équipe de gestion de l'exercice peut commencer à planifier et élaborer les injects. La matrice des injects est l'outil de facilitation clé utilisé au cours de l'exercice pour fournir les informations idoines, en temps voulu et aux personnes pertinentes.

Les injects sont classés dans la matrice par ordre chronologique d'après l'échéancier simulé pour les besoins de l'exercice. Chaque inject est soigneusement planifié, codé, chronométré et attribué à un facilitateur pour être transmis aux participants.

**ASTUCE :** *tous les documents relatifs à l'exercice doivent clairement être estampillés de la mention « EXERCICE UNIQUEMENT ».*

**Outils à disposition :**

- FX 13 Modèle de matrice pour les injects

**Étape 5 – Mettez la touche finale à la conception de tous les injects prévus et rédigez les**

Une fois que les injects ont été planifiés et ont fait l'objet d'une vérification croisée à l'aide du scénario, des plans de réponse et des objectifs spécifiques, on achève leur développement dans le format défini.

Une fois que les injects ont été rédigés, étudiez la matrice pour vérifier que tous les injects sont présents ; vérifiez que tous les supports affichent clairement la mention « EXERCICE UNIQUEMENT » ; et préparez les injects pour qu'ils puissent être diffusés aux participants.

**Outils à disposition :**

- FX 14 Document d'orientation relatif à l'élaboration d'injects

**ASTUCE :** *la matrice des injects et tous les injects sont imprimés pour l'équipe de gestion de l'exercice et seront utilisés pour mettre en œuvre l'exercice et en opérer le suivi.*

**Étape 6 – Matériel d'évaluation**

Une trousse d'évaluation devrait être développée pour les besoins de l'exercice. Elle devrait contenir les lignes directrices de l'évaluateur et la liste de contrôle/le formulaire d'évaluation, le questionnaire des participants, le programme de l'atelier-bilan et des présentations.

Les critères d'évaluation se fondent sur les objectifs de l'exercice et les produits escomptés par rapport au scénario prévu. Dans le cadre d'un exercice fonctionnel, l'évaluation se fait généralement à l'aide du modèle d'observation pour l'évaluation, qui permet aux évaluateurs de suivre les résultats ou les actions escomptés. Les critères d'évaluation sont axés sur le système, les plans ou les opérations en matière de réponse mis à l'épreuve et non sur les personnes.

En outre, un formulaire de rétro-information pour l'exercice lui-même aidera l'équipe de gestion de l'exercice à comprendre leurs résultats quant à la conception et la mise en œuvre de l'exercice.

**ASTUCE :** *chaque inject est lié à une prévision de réponse spécifique dans la matrice des injects, ce qui permet d'effectuer un suivi ou une évaluation de la réponse par rapport aux MON et au plan d'intervention.*

**Outils à disposition :**

- FX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- FX 15 Modèle d'observation pour l'évaluation
- FX 16 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

## Étape 7 – Réécriture du manuel d'exercice et des documents d'information

On réécrit un manuel d'exercice ainsi que des documents d'information dans le but de s'assurer que tous les participants et les facilitateurs de l'exercice connaissent les règles et les orientations pertinentes, le déroulement de la simulation, les participants, ainsi que la nature de leurs rôles respectifs.

### Outils à disposition :

- FX 17 Modèle de manuel d'exercice destiné aux participants et à l'équipe de gestion

## ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS

### Discours d'ouverture ou de clôture officiels

Dans le cadre de certains exercices, il convient d'organiser une ouverture ou une clôture officielle, emmenée par un représentant du gouvernement, un directeur d'un organisme ou un représentant de l'organisation hôte. Il est possible qu'afin d'aider l'orateur on prie l'équipe de gestion de l'exercice de fournir un bref compte rendu de l'exercice et/ou de rédiger les allocutions d'ouverture ou de clôture.

La séance de clôture peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse selon qu'il convient.

**ASTUCE :** *on a souvent recours à une cérémonie dont l'ouverture est célébrée par un haut fonctionnaire afin de garantir la participation des cadres supérieurs à l'exercice.*

### Outils à disposition :

- FX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

### 6.2.3 Préparation de l'exercice

Une fois que tout le matériel a été rédigé, révisé et finalisé pour l'exercice, on peut passer aux arrangements concernant le lieu et la salle de contrôle, ainsi qu'à la préparation de l'équipe de gestion de l'exercice afin qu'elle puisse mettre l'exercice en place.

**ASTUCE :** *les activités relatives à l'administration et à la logistique sont menées en continu durant tout le projet. À ce stade, la plupart des tâches et des éléments se trouvant sur la liste de contrôle devraient être terminés, et tout l'équipement et les supports devraient être prêts pour le jour de l'exercice.*

## Étape 1 – Préparation du ou des lieu(x) où se déroule l'exercice

Étant donné que les exercices fonctionnels visent à tester les mécanismes actuels en matière de coordination, il convient d'utiliser le centre des opérations d'urgence pertinent. Si nécessaire, un lieu alternatif peut être aménagé, conformément aux plans de réponse.

**ASTUCE :** *au besoin, la salle de bal d'un hôtel ou un centre de conférence peuvent être transformés en un lieu adapté à l'exercice. Dans un tel cas, assurez-vous que des zones soient aménagées pour reproduire des bureaux et des salles de réunion.*

### Outils à disposition :

- FX 19 Lise de contrôle relative au lieu et disposition de la salle

## Étape 2 – Salle de contrôle de l'exercice

Chaque exercice doit disposer d'un espace réservé à l'équipe de gestion de l'exercice lui permettant de gérer et de mettre en scène l'exercice. Afin que l'équipe de gestion de l'exercice puisse diriger l'exercice de façon efficace, cet espace (un bureau, une salle, une tente ou tout autre lieu pertinent) est maintenu à l'écart des participants à l'exercice. Tout l'équipement, le matériel et les ressources nécessaires pour que l'équipe de gestion de l'exercice puisse mettre en œuvre ce dernier devraient s'y trouver.

### Outils à disposition :

- FX 20 Note d'orientation relative à la salle de contrôle

## Étape 3 – Vérifiez tout l'équipement

L'ensemble de l'équipement (téléphones, ordinateurs portables, imprimantes, connexion à Internet, Wifi, téléphones mobiles, etc.), du matériel, des systèmes et des fournitures requis pour chaque inject devrait faire l'objet d'une vérification la veille de l'exercice, afin de garantir que tout soit prêt à l'emploi. Il est nécessaire de tester les canaux de communication avec les participants et au sein de l'équipe de gestion de l'exercice, y compris ceux qui existent entre le contrôleur de l'exercice, les facilitateurs et les évaluateurs.

## Étape 4 – Séance d'information préalable à l'exercice pour l'équipe de gestion

Une séance d'information est organisée en amont avec l'équipe de gestion de l'exercice afin de passer en revue le matériel d'exercice, le programme et les préparatifs pour le jour de la mise en œuvre et de s'assurer que toutes les personnes concernées sachent clairement quel rôle et quelles responsabilités leur sont attribués pendant la simulation. La nature et la durée de la réunion dépendront de l'expérience et des compétences de l'équipe.

Les facilitateurs et les évaluateurs devraient également connaître leurs emplacements au cours de l'exercice, tous les éléments pertinents en matière de sécurité et savoir quand ils doivent intervenir. Il se peut que l'équipe de gestion de l'exercice doive porter des signes d'identification visibles dans le cadre de son rôle.

### Outils à disposition :

- FX 21 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice

## 6.3 Réalisation de l'exercice

Le jour de l'exercice, les phases de planification et de préparation s'achèvent et on passe alors à la réalisation de la simulation. La section ci-dessous présente les étapes clés de la réalisation d'un FX.

## Étape 1 – Bienvenue et ouverture

Le directeur de l'exercice ou le facilitateur principal passera en revue le programme de la journée, présentera l'équipe de gestion de l'exercice et demandera aux participants de se présenter. Le directeur de l'exercice ou un haut fonctionnaire de l'organisation hôte peut éventuellement évoquer brièvement la raison d'être de l'exercice, ainsi que le contexte global ou la stratégie dans lequel ou laquelle il s'inscrit.

**ASTUCE :** une cérémonie d'ouverture officielle peut être organisée comme convenu par les partenaires (veuillez consulter la note de synthèse et le programme de l'exercice). Cette décision dépend du contexte et doit être débattue avec les partenaires locaux et l'équipe de gestion de l'exercice.

### Outils à disposition :

- FX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

## Étape 2 – Séances d'information

Le contrôleur de l'exercice est chargé d'informer tous les participants avant le début de l'exercice, en s'assurant que tout le monde comprenne parfaitement le but, les objectifs, la structure et le programme de l'exercice, ainsi que les lignes directrices et les procédures. Le manuel d'exercice peut être fourni à l'avance ou distribué lors de cette séance d'information.

**ASTUCE :** *faites une présentation pour donner une image visuelle de la structure de l'exercice et assurez-vous d'avoir assez de temps pour aborder quelques exemples d'injects et présenter les arrangements en matière de communication et les règles. Veillez à ce que les participants disposent de toute l'information nécessaire pour pouvoir participer à l'exercice.*

## Étape 3 – Lancement de l'exercice

L'exercice débute généralement avec la présentation du premier inject (trame, situation actuelle ou début de la situation d'urgence). Il s'agit d'un élément d'information transmis à tous les participants pour planter le décor et démarrer la simulation. Cela peut se présenter sous plusieurs formes – des diapositives, par exemple, ou une couverture radio-phonique ou télévisuelle, ou encore un rapport de situation provenant du terrain.

**ASTUCE :** *l'équipe chargée de l'exercice devrait chercher à diffuser ces informations dans le format le plus fidèle à la réalité. Cela favorise dès le début de l'exercice l'adhésion des participants à l'histoire et une réponse réaliste.*

## Étape 4 – Réalisation/contrôle de l'exercice

La matrice des injects constitue le document de référence lors de la mise en œuvre de l'exercice. Après la présentation initiale de l'inject, les participants commencent à recevoir des injects supplémentaires qui, de par l'information qu'ils contiennent, appellent une action.

Afin de simuler la réalité, un FX se déroule souvent dans des conditions éprouvantes et sous la pression des délais. Cela met par conséquent les systèmes et les plans en situation de stress. Le contrôleur de l'exercice diffusera les injects prévus pour contrôler le rythme et la pression de l'exercice.

Les injects sont tous attribués à des facilitateurs spécifiques, qui recevront des consignes pour les diffuser et pour réagir face aux participants au fur et à mesure de l'exercice. En fonction de l'échelle de l'exercice et de la complexité des paramètres de communication, une équipe chargée de la communication peut être mise sur pied afin de transmettre, de surveiller et d'attribuer les communications et les requêtes à des facilitateurs déterminés en vue d'une action ultérieure. On peut également utiliser un standard téléphonique pour définir des canaux de communication entrants et sortants.

Le contrôleur de l'exercice a pour mandat de gérer et de diriger l'exercice et d'encadrer l'équipe de gestion de l'exercice. Le contrôleur garde le contrôle de l'exercice sur les plans stratégique et opérationnel. Il communique avec l'équipe de facilitateurs et discute au besoin de tout obstacle majeur avec le directeur de l'exercice et l'évaluateur principal.

L'équipe chargée de l'évaluation observera et surveillera les actions, les interactions et les réponses aux injects des participants, recueillant des éléments pour l'atelier-bilan.

**ASTUCE :** *les injects sont diffusés conformément aux délais contenus dans la matrice des injects ou selon la décision du contrôleur afin de maîtriser le rythme de l'exercice.*

### Outils à disposition :

- FX 22 Notes d'orientation destinées au contrôleur de l'exercice

## Étape 5 – Saisie des résultats

Au cours de l'exercice, un ou plusieurs évaluateurs sont désignés pour consigner toutes les actions, les décisions, ainsi que tous les résultats, les commentaires principaux et les obstacles. Dans la plupart des cas, l'évaluation se fait à l'aide du modèle d'observation pour l'évaluation, qui dresse une liste des résultats ou des actions escomptés.

**ASTUCE :** *la rétro-information n'est fournie qu'au terme de l'exercice, lors de la séance de compte rendu.*

### Outils à disposition :

- FX 15 Modèle d'observation pour l'évaluation

## Étape 6 – Terminer l'exercice

Le contrôleur principal déclarera la fin de l'exercice (ENDEX, au moyen d'un inject) lorsque :

1. Il/elle estime que les objectifs sont atteints ; ou
2. La durée prévue pour l'exercice est dépassée ; ou
3. L'exercice est interrompu de façon inopinée.

**ASTUCE :** *assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice et tous les participants ont bien reçu le message ENDEX et l'ont pris en compte.*

## Étape 7 – Séance de compte rendu « à chaud » après l'exercice

Chaque exercice s'achève par une séance de compte rendu immédiate, dite « à chaud », un processus souvent guidé par l'évaluateur principal. La raison d'être de cette première séance est de permettre à tout le monde de relâcher la pression et de donner aux participants l'occasion de fournir un premier retour sur l'exercice effectué. Cela n'inclut pas l'évaluation des résultats de l'exercice et le but n'est pas d'entrer dans autant de détails que lors de la séance de compte rendu principale se déroulant le jour suivant.

**ASTUCE :** *au terme de l'exercice, l'évaluateur principal examinera le plan relatif à l'atelier-bilan pour le jour suivant.*

## Étape 8 – Séance de compte rendu principale après l'exercice

La séance de compte rendu a pour but de passer en revue les objectifs de l'exercice avec les participants et de recevoir des informations sur les succès, les difficultés et les lacunes critiques dans les plans, les procédures, les systèmes et la formation. Le but et la méthodologie de la séance de compte rendu sont définis sur la base des objectifs de l'exercice au cours de la phase de planification. Dans l'idéal, le processus de discussion suivant l'exercice comprend les remarques des participants et des évaluateurs, ainsi que des indications de la voie à suivre ou un processus de planification de mesures.

**ASTUCE :** *la séance de compte rendu constitue un chapitre essentiel de l'exercice et on devrait prévoir suffisamment de temps pour cette activité.*

### Outils à disposition :

- FX 16 Formulaire de rétro-information pour les participants
- FX 23 Note d'orientation relative à la séance de compte rendu

## Étape 9 – Mettre fin à l'exercice

L'exercice prend fin au terme du compte rendu. Cela peut se faire de façon informelle par le directeur de l'exercice ou dans le cadre d'une procédure plus officielle, en fonction de ce qui a été convenu avec les partenaires concernés. Cette séance peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse.

### Outils à disposition :

- FX 24 Modèle de certificat de participation

## 6.4 Après l'exercice

Lorsque l'exercice prend fin, il incombe au directeur, à l'évaluateur principal et au contrôleur de l'exercice de rédiger le projet de rapport de fin d'exercice et de mettre un terme à toutes les tâches administratives liées au projet.

### Étape 1 – Séance de compte rendu avec l'équipe de gestion de l'exercice

Le but de la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice est d'évaluer la planification et la mise en œuvre de l'exercice et de confirmer les responsabilités et les échéances pour l'achèvement du rapport d'exercice. Cette discussion informelle est souvent animée par le directeur de l'exercice, l'évaluateur principal ou le contrôleur de l'exercice et vise à dresser la liste des enseignements tirés et des opportunités pour de futurs projets similaires.

#### Outils à disposition :

- FX 25 Notes d'information relatives à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice

### Étape 2 – Premier rapport auprès des hauts fonctionnaires

Le but de la séance de compte rendu auprès de la direction est de faire rapport à la direction supérieure afin de communiquer les résultats de l'exercice. L'objectif est de partager les conclusions préliminaires, notamment les difficultés, les succès et les recommandations. On peut éventuellement chercher à gagner l'appui de la direction pour des propositions de recommandations ou un programme d'action.

#### Outils à disposition :

- FX 26 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction

### Étape 3 – Le rapport d'exercice

Le rapport sera complété par l'évaluateur principal et le contrôleur de l'exercice et fera fond sur les notes provenant de la séance de compte rendu et les rapports des facilitateurs et des observateurs. Le rapport, qui permet de consigner par écrit l'exercice réalisé, présente l'exercice et dresse surtout la liste des succès et des obstacles principaux, ainsi que des recommandations à la direction.

Le rapport d'exercice vise à s'assurer que les leçons à tirer identifiées soient bel et bien intégrées au plan de travail et que des mesures soient prises sur la base des recommandations clés.

**ASTUCE :** *l'approbation du rapport d'exercice par la haute direction et les parties prenantes clés est essentielle pour garantir la mise en œuvre des recommandations ou des programmes d'action clés.*

#### Outils à disposition :

- FX 27 Modèle de rapport d'exercice

### Étape 4 – Clôture des aspects administratifs du projet

Au cours de la phase du projet suivant l'exercice, il convient de s'assurer que tous les éléments administratifs et logistiques liés à l'exercice encore en suspens soient finalisés et clos.

#### Outils à disposition :

- FX 06 Liste de contrôle administrative et logistique

## ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS

### Rapport de mission interne (si nécessaire)

Si l'exercice a été réalisé grâce à un soutien externe, l'équipe de gestion de l'exercice devrait également rédiger un bref rapport à la fin de la mission destiné à l'/aux organisation(s) ayant fourni un appui. Le rapport aborde les leçons tirées de la mise en œuvre du projet et les éventuelles perspectives d'avenir (voies à suivre) pour les activités d'exercice.

#### Outils à disposition :

- FX 28 Modèle de rapport de mission

## 6.5 Outils et modèles se trouvant en annexe du présent chapitre

### I. Avant la simulation

#### (A) Planification de l'exercice

- FX 01 Modèle de note de synthèse
- FX 02 Mandat pour une mission de cadrage
- FX 03 Modèle de budget
- FX 04 Mandat de l'équipe de gestion de l'exercice
- FX 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- FX 06 Liste de contrôle administrative et logistique
- FX 07 Liste des participants
- FX 08 Modèle d'invitation aux participants
- FX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- FX 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication
- FX 11 Note d'orientation relative à la sécurité

#### (B) Élaboration des supports

- FX 12 Modèle de scénario principal
- FX 13 Modèle de matrice pour les injects
- FX 14 Document d'orientation relatif à l'élaboration d'injects
- FX 15 Modèle d'observation pour l'évaluation
- FX 16 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants
- FX 17 Modèle de manuel d'exercice destiné aux participants et à l'équipe de gestion
- FX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

#### (C) Préparation de l'exercice

- FX 19 Lise de contrôle relative au lieu et disposition de la salle
- FX 20 Note d'orientation relative à la salle de contrôle

### II. Réalisation de l'exercice de simulation

- FX 21 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice
- FX 22 Notes d'orientation destinées au contrôleur de l'exercice
- FX 23 Note d'orientation relative à la séance de compte rendu
- FX 24 Modèle de certificat de participation

### III. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice de simulation

- FX 25 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice

- FX 26 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction
- FX 27 Modèle de rapport d'exercice
- FX 28 Modèle de rapport de mission

## 7. Orientations et outils relatifs à l'exercice à échelle réelle/de terrain (FSX)

Ce chapitre propose des orientations, des outils, ainsi que des modèles en matière de gestion de projet pouvant contribuer à la planification, la conception, la réalisation et la production de rapport pour un exercice à échelle réelle/de terrain (FSX).

### 7.1 Vue d'ensemble

<b>Définition</b>	Un exercice à échelle réelle/de terrain simule le plus fidèlement possible un événement réel. Il est conçu pour évaluer la capacité opérationnelle des systèmes de gestion des situations d'urgence dans un environnement particulièrement stressant qui reproduit les véritables conditions d'intervention. Cela comprend notamment la mobilisation et le déploiement du personnel, de l'équipement et des ressources d'urgence. Dans l'idéal, un FSX teste et évalue la plupart des fonctions d'un plan de gestion des urgences ou d'un plan opérationnel (OMS, 2009). <sup>1</sup>
<b>Objectif</b>	L'objectif d'un FSX est de tester/d'évaluer la plupart des fonctions d'un plan d'urgence de la façon la plus réaliste possible. Cela implique la coordination des actions de plusieurs entités, la mise à l'épreuve de nombreuses fonctions d'urgence et l'activation du centre des opérations d'urgence/de la salle d'intervention.  Un FSX peut être utilisé pour : <ul style="list-style-type: none"><li>■ Tester la capacité opérationnelle des équipes et des organisations en matière d'intervention d'urgence</li><li>■ Tester les fonctions d'un plan de gestion des urgences ou d'un plan opérationnel</li><li>■ Entraîner la coordination, la communication et la collaboration entre diverses entités et acteurs</li><li>■ Identifier les points forts, les lacunes et les possibilités d'amélioration</li><li>■ Renforcer la capacité du système de gestion des urgences à intervenir en cas d'urgence.</li></ul>
<b>Public cible</b>	Le personnel de toutes les équipes ou organisations mises à l'épreuve. Tous les échelons participent à un exercice à échelle réelle : les cadres supérieurs, le personnel en charge de la coordination, le personnel en charge des opérations et le personnel chargé de la réponse.
<b>Durée de l'exercice</b>	Un exercice à échelle réelle peut ne durer que de deux à quatre heures, mais il se déroulera plus vraisemblablement sur une journée entière, pouvant même s'étaler sur quatre ou cinq jours.
<b>Lieu</b>	Un FSX est un exercice fondé sur les opérations et qui a lieu dans le contexte réel de l'intervention potentielle : au sein des établissements sanitaires, sur le terrain et dans le centre des opérations d'urgence, avec l'utilisation de vraies ressources et d'un vrai équipement ayant fait l'objet d'une vérification.
<b>Vue d'ensemble du processus</b>	L'exercice débute par une description de l'événement, transmise aux participants selon les mêmes modalités que dans le cas d'un événement réel. Le temps est compté. Les actions et les décisions se font sur le vif, ce qui confère tout son réalisme à l'exercice ; on simule des victimes ; on doit répondre à des exigences en matière de détection, de notification et de réponse rapides ; le véritable équipement est utilisé ; enfin, des ressources et du personnel sont déployés.  La nature réaliste d'un FSX peut provoquer des réactions de panique au sein de la communauté, il est donc vivement recommandé de mener des actions de communication et de sensibilisation au préalable.  Les exercices à échelle réelle constituent le test ultime des fonctions d'un plan de gestion des situations d'urgence. En raison de leur coût et du temps qu'ils prennent, il convient de réservier ces exercices pour les dangers et les fonctions les plus prioritaires.

<b>Calendrier prévu pour la planification</b>	<p>Les exercices à échelle réelle se déroulent le plus souvent sur six mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plusieurs réunions de cadrage (six mois avant l'exercice)</li> <li>● 2 à 4 missions de cadrage dans le pays/la région/le district</li> <li>● 4 à 5 mois pour l'élaboration de l'exercice</li> <li>● 5 à 10 jours pour la préparation et la réalisation de l'exercice</li> <li>● 2 à 4 semaines pour la rédaction du rapport après la réalisation de l'exercice.</li> </ul> <p>Les exercices de terrain durent généralement moins de temps et se déroulent sur huit à douze semaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plusieurs réunions de cadrage (huit semaines avant l'exercice)</li> <li>● 1 à 2 missions de cadrage dans le pays/la région/le district</li> <li>● 8 à 10 semaines pour l'élaboration de l'exercice</li> <li>● Une semaine pour la réalisation de l'exercice</li> <li>● 2 semaines pour la rédaction du rapport après la réalisation de l'exercice.</li> </ul>
<b>Ressources</b>	<p>Pour ce qui est en de la taille et de l'échelle de l'équipe de projet, l'exercice à échelle réelle/de terrain sont le type d'exercice le plus gourmand en ressources, qu'elles soient matérielles, financière ou relative au temps nécessaire. L'équipe comprend au minimum un directeur de l'exercice, un contrôleur, des évaluateurs et des facilitateurs, ainsi que plusieurs acteurs qui joueront plusieurs rôles spécifiques. L'équipe de l'exercice reçoit en outre l'appui d'experts techniques et de conseillers locaux, ainsi que celui du personnel chargé des questions administratives et logistiques.</p>
<b>Facteurs clés de succès</b>	<p>Avant de mener un exercice complet ou de terrain, il convient de satisfaire aux conditions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● L'exercice doit recevoir le feu vert de toutes les autorités pertinentes (ministères de la santé, représentation de l'OMS, ONG, partenaires privés et/ou autres équipes/organisations participant à l'exercice). La portée, le but, les objectifs, le calendrier, ainsi que le budget doivent être approuvés.</li> <li>● Le plan et les MON pertinents pour l'exercice sont mis en œuvre.</li> <li>● La formation nécessaire pour l'exercice a été dispensée.</li> <li>● Tout le matériel et l'équipement nécessaires sont en place.</li> </ul> <p>Étant donné les importantes ressources nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre un exercice à échelle réelle avec succès, il est conseillé de le réaliser uniquement après avoir mis en œuvre au moins un exercice fonctionnel, ainsi que des drills sur des fonctions bien spécifiques.</p>

*Voir également les chapitres 2 et 3 de cette trousse pour déterminer quel exercice est le plus adapté à vos besoins, vos objectifs et aux ressources disponibles.*

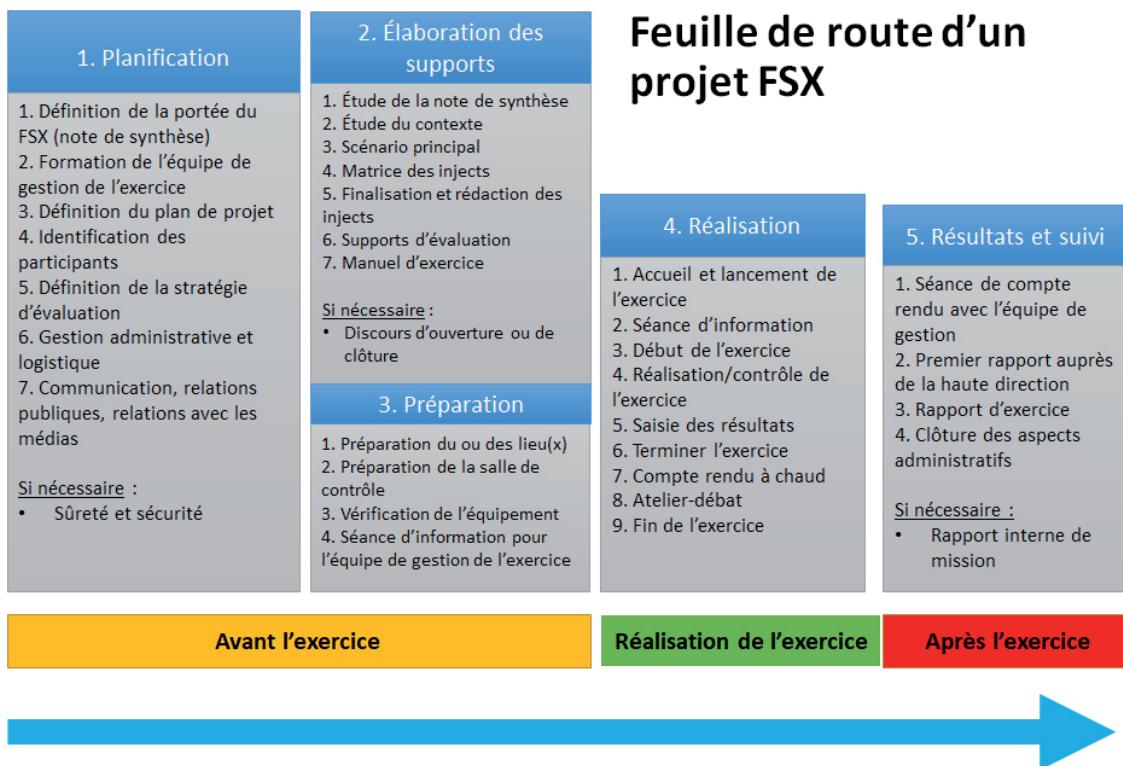
### 7.1.1 Phases du projet FSX

Les projets à pleine échelle peuvent être divisés en trois phases principales :

1. Planification et élaboration des supports préalables à l'exercice
2. Réalisation de l'exercice
3. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice.

Chaque phase se divise ensuite en tâches clés. Celles-ci sont toutes associées à des outils et des notes d'orientation que vous trouverez en annexe au présent chapitre.

**Fig. 10. Feuille de route d'un projet FSX**



## 7.2 Avant l'exercice

### 7.2.1 Planification

#### Étape 1 – Définition de la portée du projet

Cette étape débute dans l'idéal six mois avant l'exercice prévu. Dans le cas d'un FSX, il s'agit de plusieurs réunions (des téléconférences, par exemple) ainsi que d'une ou de plusieurs mission(s) de cadrage. Le but principal du cadrage est de discuter et de se mettre d'accord sur le but, la portée et les objectifs spécifiques de l'exercice. Idéalement, le cadrage devrait également permettre de fournir des précisions sur le public cible, les résultats escomptés, le scénario de l'exercice de simulation, les ressources, la direction du projet (le directeur de l'exercice), le calendrier du projet, ainsi que le budget. Les arrangements sont consignés dans une note de synthèse et validés par les intervenants principaux du projet.

#### Outils à disposition :

- FSX 01 Modèle de note de synthèse
- FSX 02 Modèle de mandat pour une mission de cadrage
- FSX 03 Modèle de budget

## Étape 2 – Formation de l'équipe de gestion de l'exercice

Une fois le directeur de l'exercice nommé, l'équipe de gestion de l'exercice peut être constituée afin de planifier, de concevoir et de réaliser l'exercice. L'équipe de gestion de l'exercice devrait être sélectionnée en fonction des compétences requises et obtenir tous les renseignements nécessaires au sujet du processus relatif à l'exercice à échelle réelle et de la note de synthèse. Les membres de l'équipe de gestion de l'exercice ne devraient pas participer à l'exercice.

**ASTUCE :** *la taille de l'équipe chargée de l'exercice dépendra des ressources disponibles, de la complexité du système testé et du nombre de lieux activés sur le terrain.*

### Outils à disposition :

- FSX 04 Mandat de l'équipe de gestion de l'exercice

## Étape 3 – Définition du plan de gestion de projet

Une fois l'équipe de gestion de l'exercice constituée, le directeur de l'exercice établit le plan d'action et définit les tâches nécessaires à la construction et à la réalisation de l'exercice. Ce plan doit tenir compte de l'exercice dans ses moindres détails et des ressources à disposition, telles que définis dans la note de synthèse (budget convenu et temps à disposition, installations, équipement, fournitures, fonds et personnes). Le directeur de l'exercice devrait étudier et adapter l'outil de planification de projet Gantt FSX (FSX 05), ainsi que la Liste de contrôle administrative et logistique de l'exercice (FSX 06) avec le reste de l'équipe.

**ASTUCE :** *pour les exercices à échelle réelle et de terrain, il est crucial d'inclure une visite de terrain et des missions de reconnaissance sur les sites de l'exercice au moment de la planification. Des responsabilités et des tâches spécifiques devraient également être attribuées pour la sélection et la préparation des acteurs.*

Le directeur de l'exercice devrait déléguer la gestion des tâches administratives, logistiques et liées aux technologies de l'information et de la communication à la personne la plus indiquée au sein de l'équipe de gestion de l'exercice. Ce rôle est critique pour que la mise en œuvre de l'exercice à échelle réelle ou de terrain soit réussie et la personne choisie pour l'endosser devra s'assurer que l'équipement, le matériel, les fournitures et les infrastructures requis sont disponibles et prêts à l'emploi le jour de l'exercice.

**ASTUCE :** *un lecteur partagé conserve généralement les informations et les documents centraux afin que tous les membres de l'équipe de gestion de l'exercice reçoivent les mises à jour et puissent partager les informations facilement. Il est recommandé à l'équipe de se réunir régulièrement afin de s'assurer que le projet suit son cours.*

### Outils à disposition :

- FSX 05 Modèle de projet de diagramme Gantt
- FSX 06 Liste de contrôle administrative et logistique

## Étape 4 – Identification des participants

En fonction du but, de la portée et des objectifs de l'exercice, il conviendra d'identifier et d'inviter les participants les plus adaptés. Les exercices à échelle réelle/de terrain peuvent inclure des participants d'autres secteurs afin de conférer à l'intervention d'urgence sa dimension réaliste. La collaboration avec des secteurs autres que celui de la santé devrait se faire assez tôt dans le processus de planification afin que les participants puissent entrer dans le récit et que les rôles puissent être définis de façon précise.

**ASTUCE :** *une des clés du succès pour obtenir les résultats désirés consiste à disposer des bons participants. Pour identifier plus facilement des participants à l'exercice, vous pouvez étudier les plans d'intervention, les procédures et la structure de l'organisation ; ou, en collaborant avec un ou plusieurs expert(s) local/aux, prenez une feuille vierge et représentez visuellement le système de réponse et les organismes, fonctions et personnes généralement impliqués dans une opération d'urgence à l'échelle qui vous intéresse.*

**Outils à disposition :**

- FSX 07 Modèle de liste de participants
- FSX 08 Modèle d'invitation aux participants.

**Étape 5 – Définition de la stratégie et de la méthodologie d'évaluation**

L'évaluation représente un volet essentiel de la phase de planification précédent l'exercice. Son efficacité dépend de la possibilité de faire correspondre la stratégie d'évaluation et les résultats escomptés avec les objectifs de l'exercice, ainsi que du fait de disposer de suffisamment d'évaluateurs compétents et formés.

Vous devrez définir comment les produits escomptés (indicateurs) peuvent être mesurés par rapport à chacun des objectifs de l'exercice. L'évaluation d'un exercice à échelle réelle porte sur deux aspects :

1. L'évaluation du système de réponse dans son ensemble ou des capacités faisant l'objet du test
2. L'évaluation de l'organisation du FSX afin d'en tirer des leçons pour de futurs exercices.

**Outils à disposition :**

- FSX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation

**Étape 6 – Gestion administrative et logistique**

On définit les prescriptions administratives et logistiques et on assigne les tâches pertinentes lors de l'étape 3 de la phase de planification (définition du plan de gestion du projet). Il est important que l'équipe de gestion de l'exercice étudie et prenne en charge ces éléments de façon continue au cours de la phase préalable à l'exercice du projet FSX.

**ASTUCE :** *un examen hebdomadaire ou quotidien de la liste de tâches administratives et logistiques permet de s'assurer que chaque activité fait l'objet d'un suivi et que les personnes à qui des tâches ont été confiées se portent garantes de leur exécution.*

**Étape 7 – Définissez la stratégie en matière de relations publiques, de relation aux médias et de communication**

Il est essentiel de disposer d'une solide stratégie de communication lorsqu'on organise un exercice à échelle réelle ou de terrain, étant donné que le FSX se déroulera généralement dans des infrastructures réelles, impliquant une reconstitution réaliste des situations d'urgence. Cette stratégie de communication devrait inclure la communication avec les communautés locales et le public, afin de ne pas provoquer la panique au sein de la population et d'éviter la diffusion d'informations erronées au sujet de l'exercice.

La stratégie de communication représente également l'opportunité de diffuser un message positif et de rendre l'organisation, les donateurs et les partenaires visibles, en permettant d'asseoir la réputation de l'organisation et de mobiliser un soutien en faveur d'activités de préparation qu'elle entreprend. Il est donc important que les activités médiatiques et de communication en lien avec l'exercice de simulation prévu diffusent des messages clairs, efficaces et appropriés auprès des publics spécifiques définis par le responsable de la communication ou le point focal appelé à traiter avec les médias.

**Outils à disposition :**

- FSX 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication

**ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS****Sûreté & sécurité**

Lorsque vous travaillez dans certains contextes et selon le lieu où le profil des participants, une évaluation des risques pour la sécurité peut s'avérer nécessaire afin de garantir la sûreté de l'environnement de l'exercice. Le conseiller en sécurité local ou une agence spécialisée dans la sécurité devraient fournir des conseils sur les dispositions à prendre en la matière.

## Outils à disposition :

- FSX 11 Note d'orientation relative à la sécurité

### 7.2.2 Élaboration des supports

Le succès de l'exercice dépend toujours de l'élaboration de supports ou de documents détaillés, réalistes et complets relatifs à l'exercice de simulation. Ces supports comprennent le scénario principal, la matrice des injects, les injects, les documents d'information et les outils d'évaluation.

Cette section décrit les étapes nécessaires à l'élaboration du matériel requis pour l'exercice.

**ASTUCE :** *chaque exercice est unique et sert un objectif et un public précis. La modification de n'importe quel élément de la note de synthèse peut avoir un impact sur l'organisation et le matériel nécessaires.*

### Étape 1 – Étude du but, des objectifs et des résultats escomptés de l'exercice

Avant de commencer à concevoir votre matériel, étudiez la note de synthèse et assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice ait bien compris les éléments clés de l'exercice. Le matériel sera élaboré sur la base du but, des objectifs, ainsi que des résultats escomptés de l'exercice.

### Étape 2 – Étudiez le contexte & rassemblez des documents de référence

L'équipe de gestion de l'exercice devrait consacrer du temps à l'examen des plans, des procédures et des politiques d'intervention stratégiques internes et externes, ainsi que des évaluations/leçons tirées à l'issue d'urgences précédentes, des rapports de situation propres à certains organismes (rapports quotidiens) et des rapports d'experts antérieurs. L'organisme hôte est chargé de fournir les documents clés relatifs à la mise en place du système de réponse et s'occupe également des autres arrangements.

Des entretiens avec des parties prenantes clés et des experts locaux en la matière peuvent également permettre de comprendre les systèmes de réponse locaux dans le détail et d'appuyer l'élaboration d'un matériel d'exercice réaliste et adéquat.

**ASTUCE :** *ces connaissances aideront l'équipe à rédiger les documents d'exercice et permettront aux facilitateurs d'endosser les rôles de parties prenantes non participantes au cours de l'exercice.*

### Étape 3 – Rédaction du scénario principal

Le scénario principal comprend tous les événements planifiés, les actions prévues et d'autres informations relatives au scénario. On l'appelle scénario « principal » parce qu'il propose le récit complet de l'exercice, avec notamment l'ensemble des événements, de ceux qui marquent le début de l'exercice à ceux qui en marquent la fin.

Afin de s'assurer que les objectifs de l'exercice sont atteints, on recommande de débuter avec une séance de « brainstorming » pour décrire une situation d'urgence réaliste qui appelleraient les actions prévues et qui permettrait d'atteindre les objectifs du FSX. Les événements clés de l'histoire doivent être identifiés, au même titre que les échéances qui permettront aux participants de se plonger dans l'exercice et d'exercer les fonctions et les processus prévus.

**ASTUCE :** *afin d'éviter toute incohérence, le scénario principal doit être parachevé avant l'élaboration des injects. On ne transmet jamais le scénario principal aux participants sous sa forme originale, mais on l'utilise pour élaborer les injects qui leur seront communiqués au cours de l'exercice.*

## Outils à disposition :

- FSX 12 Modèle de scénario principal

## Étape 4 – Concevoir les injects et la matrice des injects

Une fois le scénario principal rédigé et approuvé par le directeur de l'exercice, l'équipe de gestion de l'exercice peut commencer à élaborer les injects. La matrice des injects est l'outil de facilitation clé utilisé au cours de l'exercice pour fournir les informations idoines, en temps voulu et aux personnes pertinentes.

Les injects sont classés dans la matrice par ordre chronologique d'après l'échéancier simulé. Chaque inject est soigneusement chronométré et conçu pour permettre aux participants de suivre le fil du scénario et faire l'expérience de l'urgence prévue en utilisant tout l'équipement, le personnel, les systèmes et les plans à disposition.

Chaque inject est planifié, codé et attribué à un facilitateur pour être rédigé sous la forme requise afin d'être diffusé au cours de l'exercice.

**ASTUCE :** tous les documents et toutes les communications relatifs à l'exercice doivent clairement être estampillés de la mention « EXERCICE UNIQUEMENT ».

### Outils à disposition :

- FSX 13 Modèle de matrice pour les injects

## Étape 5 – Mettez la touche finale à la conception de tous les injects prévus et rédigez les

Les injects sont élaborés à l'avance afin que les bonnes informations soient transmises, ou qu'un rôle soit joué correctement, conformément au plan de l'équipe de gestion de l'exercice.

Une fois tous les injects élaborés, étudiez la matrice des injects pour vérifier que tous les injects ont bien été préparés et pour apporter tout changement final à la matrice ou aux injects. Testez tous les injects fondés sur des médias ou des technologies pour vous assurer de leur bon fonctionnement.

### Outils à disposition :

- FSX 14 Document d'orientation relatif à l'élaboration d'injects

## Étape 6 – Matériel d'évaluation

Une trousse d'évaluation devrait être développée pour les besoins de l'exercice. Elle devrait contenir des lignes directrices pour l'évaluateur, la liste de contrôle/le formulaire d'évaluation, le questionnaire des participants, le programme de l'atelier-bilan et toute présentation utile. Les critères d'évaluation se fondent sur les objectifs de l'exercice et les produits escomptés par rapport au scénario défini.

Dans le cadre d'un exercice à échelle réelle, l'évaluation se fait généralement à l'aide d'un modèle d'observation pour l'évaluation, qui dresse la liste des résultats ou les actions escomptés, permettant aux évaluateurs d'en effectuer le suivi. Les critères d'évaluation sont axés sur le système, les plans ou les opérations en matière de réponse mis à l'épreuve et non sur les personnes.

En outre, un formulaire de rétro-information portant sur l'exercice aidera l'équipe de gestion de l'exercice à comprendre leurs résultats quant à la conception et la mise en œuvre de l'exercice.

**ASTUCE :** chaque inject est lié à une prévision de réponse spécifique dans la matrice des injects, ce qui permet d'effectuer un suivi ou une évaluation de la réponse par rapport aux MON et au plan d'intervention.

### Outils à disposition :

- FSX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- FSX 15 Modèle d'observation pour l'évaluation
- FSX 16 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

## Étape 7 – Réécriture du manuel d'exercice et des documents d'information

Afin de s'assurer que l'équipe de gestion de l'exercice et tous les participants connaissent le déroulement de l'exercice, un manuel d'exercice et des documents informatifs sont préparés et transmis en amont.

### Outils à disposition :

- FSX 17 Modèle de manuel d'exercice destiné aux participants et à l'équipe de gestion

## ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS

### Discours d'ouverture ou de clôture

Dans le cadre de certains exercices, il convient d'organiser une ouverture ou une clôture officielle, emmenée par un représentant du gouvernement, un directeur d'un organisme ou un représentant de l'organisation hôte. Il est possible qu'afin d'aider l'orateur on prie l'équipe de gestion de l'exercice de fournir un résumé de l'exercice et de rédiger les allocutions d'ouverture ou de clôture.

La séance de clôture peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse selon qu'il convient.

**ASTUCE :** *on a souvent recours à une cérémonie dont l'ouverture est célébrée par un haut fonctionnaire afin de garantir la participation des cadres supérieurs à l'exercice.*

### Outils à disposition :

- FSX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

### 7.2.3 Préparation de l'exercice

Une fois que tout le matériel a été rédigé, révisé et finalisé pour l'exercice, on peut passer aux arrangements concernant le(s) lieu(x) et la salle de contrôle, ainsi qu'à la préparation de l'équipe de gestion de l'exercice et des acteurs afin qu'ils puissent réaliser l'exercice.

**ASTUCE :** *les activités relatives à l'administration et à la logistique sont menées en continu durant tout le projet. À ce stade, la plupart des tâches et des éléments se trouvant sur la liste de contrôle devraient être terminés, et tout l'équipement et les supports devraient être prêts pour le jour de l'exercice.*

## Étape 1 – Préparation du ou des lieu(x) où se déroule l'exercice

Un exercice à échelle réelle/terrain se déroulera dans des lieux réellement utilisés dans le cas d'une vraie urgence, comme des établissements sanitaires, des hôpitaux ou des centres des opérations d'urgence, avec tout le matériel et l'équipement testé à disposition.

Étant donné la portée d'un FSX, il est très probable que l'exercice ait lieu à différents endroits de façon simultanée, en particulier lorsque la coordination/communication entre le terrain et les centres des opérations d'urgence est testée.

Étant donné que des lieux réels sont utilisés, aucune préparation spécifique n'est requise. Cependant, étant donné qu'il n'est peut-être pas envisageable d'interdire l'accès à certains lieux au grand public (comme les hôpitaux ou les cliniques), il est essentiel de prévenir la direction de l'établissement concerné avant l'exercice, afin que ce dernier soit le plus réaliste possible, sans pour autant que les services d'urgence réels fournis aux vrais patients soient compromis.

**ASTUCE :** *si le lieu choisi pour l'exercice est une institution, comme un établissement sanitaire ou un centre des opérations d'urgence, des arrangements préalables doivent être pris afin que les opérations de routine subissent le moins de dérangement possible. Cela peut inclure une notification de l'exercice à venir et une séance d'information, visant à s'assurer de la disponibilité et de l'accessibilité du ou des lieu(x) concernés. Lorsque le lieu de l'exercice se situe sur le terrain, ce dernier doit être clairement délimité à l'aide de rubans de balisage.*

## Étape 2 – Préparez la salle de contrôle de l'exercice

La salle de contrôle d'un exercice doit être configurée comme un espace à partir duquel l'équipe de gestion de l'exercice peut diriger et mettre en scène l'exercice. Afin que l'équipe puisse diriger l'exercice de façon efficace, cet espace (un bureau, une salle, une tente ou tout autre lieu pertinent) est maintenu à l'écart des participants à l'exercice. Tout l'équipement, le matériel et les ressources nécessaires pour que l'équipe de gestion de l'exercice puisse mettre en œuvre ce dernier devrait s'y trouver.

**ASTUCE :** *la salle de contrôle de l'exercice fonctionne comme un centre des opérations d'urgence. Le contrôleur de l'exercice se trouve aux commandes et la gestion de l'information, la communication, ainsi que le travail d'équipe de l'équipe de gestion de l'exercice doivent être efficace pour garantir le succès de l'exercice.*

### Outils à disposition :

- FSX 19 Note d'orientation relative à la salle de contrôle

## Étape 3 – Vérifiez tout l'équipement

L'ensemble de l'équipement, du matériel et des fournitures requis pour chaque inject devrait être testé, afin de garantir que tous les systèmes soient opérationnels la veille de l'exercice. Il convient également de tester les canaux de communication avec les participants et au sein de l'équipe de gestion de l'exercice, y compris ceux qui existent entre le contrôleur de l'exercice, les facilitateurs et les évaluateurs.

## Étape 4 – Séance d'information préalable à l'exercice pour l'équipe de gestion

Une séance d'information est organisée avec l'équipe de gestion de l'exercice afin de passer en revue le matériel d'exercice, le programme et les préparatifs pour le jour de la mise en œuvre et de s'assurer que toutes les personnes concernées sachent clairement quel rôle et quelles responsabilités leur sont attribués pendant la simulation. La nature et la durée de la réunion dépendront de l'expérience et des compétences de l'équipe.

Les facilitateurs et les évaluateurs devraient également connaître leurs emplacements au cours de l'exercice, tous les éléments pertinents en matière de sécurité et savoir quand ils doivent intervenir. Il se peut que l'équipe de gestion de l'exercice doive porter des signes d'identification visibles dans le cadre de son rôle.

### Outils à disposition :

- FSX 20 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice

## 7.3 Réalisation de l'exercice

Le(s) jour(s) de l'exercice, toutes les phases de planification et de préparation prennent fin et on passe alors à la réalisation de l'exercice. La section ci-dessous présente les étapes de la réalisation d'un FSX.

## Étape 1 – Bienvenue et ouverture

Le directeur de l'exercice ou le facilitateur principal passera en revue le programme, présentera l'équipe de gestion de l'exercice et demandera aux participants de se présenter. Le directeur de l'exercice ou un haut fonctionnaire de l'organisation hôte peut éventuellement évoquer brièvement la raison d'être de l'exercice, ainsi que le contexte global ou la stratégie dans lequel ou laquelle l'exercice s'inscrit.

**ASTUCE :** *une cérémonie d'ouverture officielle peut être organisée comme convenu par les partenaires (veuillez consulter la note de synthèse et le programme de l'exercice). Cela dépend du contexte et doit être débattue avec les partenaires locaux et l'équipe de gestion de l'exercice.*

### Outils à disposition :

- FSX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

## Étape 2 – Séances d'information

Le contrôleur de l'exercice se charge de toutes les séances d'information. Les séances d'information devraient avoir lieu avant le début de l'exercice et devraient aborder les informations et les instructions requises pour assurer le succès de l'exercice.

La séance d'information destinée aux participants peut se tenir le matin de l'exercice ou la veille, selon que de besoin. Le manuel d'exercice peut être fourni à l'avance ou distribué lors de cette séance d'information.

**ASTUCE:** *dans le cas d'un exercice à échelle réelle/de terrain, les autorités locales et la haute direction des établissements sollicités apprécieront de pouvoir bénéficier d'une séance d'information plus poussée au sujet de l'exercice, au cours de laquelle on peut évoquer le but, les objectifs et certains détails concernant les résultats escomptés (NB le scénario principal ou la matrice des injects ne doivent pas être diffusés). Cette séance d'information permet de mettre les cadres en confiance et aidera les membres de la haute direction à orienter le contenu de leurs messages lors de la cérémonie d'ouverture.*

## Étape 3 – Lancement de l'exercice

Un exercice à échelle réelle ou sur le terrain débute généralement avec un événement provoquant une intervention, menant les participants à l'exercice à prendre des décisions ou à agir. Cet événement est déclenché grâce au premier inject, un élément d'information transmis à tous les joueurs et qui permet de planter le décor, ainsi que de fournir des informations contextuelles sur la situation et toute action entreprise avant le début de l'exercice. Dans le cas d'un FSX, l'exercice pourrait débuter par la diffusion du premier inject par un ou plusieurs acteur(s), sous la forme d'un jeu de rôle dans l'une des installations. Cela pourrait marquer le début de l'exercice, provoquant des réactions en chaîne de la part des participants.

Suite au premier inject, d'autres injects sont livrés dans un laps de temps relativement court, afin de simuler un temps à disposition limité. Un inject peut se présenter sous plusieurs formes, comme les actions des joueurs (acteurs), une couverture radiophonique ou télévisuelle, un rapport de situation du terrain, un appel téléphonique ou un courriel, etc.

**ASTUCE:** *l'équipe chargée de l'exercice devrait s'efforcer de présenter le premier inject de façon à ce qu'il soit le plus fidèle possible à la réalité d'une urgence. Cela favorise dès le début de l'exercice l'adhésion des participants à l'histoire et une réponse réaliste.*

## Étape 4 – Réalisation/contrôle de l'exercice

La matrice des injects constitue le document de référence lors de la mise en œuvre de l'exercice. Après la présentation du premier inject, les participants commencent à recevoir des injects supplémentaires qui, de par l'information qu'ils contiennent, appellent une action.

On cherche souvent à ce qu'un FSX se déroule dans des conditions stressantes et sous la pression des délais pour simuler la réalité. Cela met par conséquent les systèmes et les plans en situation de stress. Le contrôleur de l'exercice diffusera les injects prévus pour contrôler le rythme et la pression de l'exercice.

Les injects sont tous attribués à des facilitateurs spécifiques, qui reçoivent des consignes pour les diffuser et pour réagir face aux participants au fur et à mesure de l'exercice. En fonction de l'échelle de l'exercice et de la complexité des paramètres de communication, une équipe chargée de la communication peut être mise sur pied afin de transmettre, de surveiller et d'attribuer les communications et les requêtes des participants à des facilitateurs déterminés en vue d'une action. On peut également utiliser un standard téléphonique disposant de canaux de communication entrants et sortants.

Le contrôleur de l'exercice a pour mandat de gérer et de diriger l'exercice et d'encadrer l'équipe de gestion de l'exercice. Le contrôleur garde le contrôle de l'exercice sur les plans stratégique et opérationnel. Il communique avec l'équipe de facilitateurs et discute au besoin de tout obstacle majeur avec le directeur de l'exercice et l'évaluateur principal.

L'équipe chargée de l'évaluation observera et surveillera les actions et les interactions des participants, ainsi que leurs réponses aux injects, afin de recueillir des éléments pour l'atelier-bilan.

**ASTUCE :** les injects sont diffusés conformément aux délais contenus dans la matrice des injects ou selon la décision du contrôleur afin de maîtriser le rythme de l'exercice.

#### Outils à disposition :

- FSX 21 Notes d'orientation destinées au contrôleur de l'exercice

### Étape 5 – Saisie des résultats

Au cours de l'exercice, un ou plusieurs évaluateurs sont désignés pour consigner toutes les actions, les décisions, ainsi que tous les résultats, les commentaires principaux et les obstacles. Dans la plupart des cas, l'évaluation se fait à l'aide du modèle d'observation pour l'évaluation, qui dresse une liste des résultats ou des actions escomptés.

**ASTUCE :** la rétro-information n'est fournie qu'au terme de l'exercice, lors de la séance de compte rendu.

#### Outils à disposition :

- FSX 15 Modèle d'observation pour l'évaluation

### Étape 6 – Terminer l'exercice

Le contrôleur de l'exercice déclarera la fin de l'exercice (ENDEX) (bien souvent par le truchement d'un inject) lorsque :

1. Il/elle estime que les objectifs sont atteints ; ou
2. La durée prévue pour l'exercice est dépassée ; ou
3. L'exercice est interrompu de façon inopinée.

**ASTUCE :** assurez-vous que l'équipe de gestion de l'exercice et tous les participants ont bien reçu le message ENDEX et l'ont pris en compte.

### Étape 7 – Séance de compte rendu « à chaud » après l'exercice

Chaque exercice s'achève par une séance de compte rendu immédiate, dite « à chaud », un processus souvent guidé par l'évaluateur principal. La raison d'être de cette première séance est de permettre à tout le monde de relâcher la pression et de donner aux participants l'occasion de fournir un premier retour sur l'exercice effectué. Cela n'inclut pas l'évaluation des résultats de l'exercice et le but n'est pas d'entrer dans autant de détails que lors de la séance de compte rendu principale se déroulant le jour suivant.

**ASTUCE :** étant donné que l'exercice peut avoir eu lieu à différents endroits, il est important de prévoir un compte rendu « à chaud » à chaque poste, immédiatement après le dernier événement relatif à l'exercice à cet endroit. Au terme de l'exercice, l'évaluateur principal examinera le plan relatif à l'atelier-bilan pour le jour suivant.

### Étape 8 – Séance de compte rendu principale après l'exercice

La séance de compte rendu a pour but de passer en revue les objectifs de l'exercice avec les participants et de recevoir des informations sur les succès, les difficultés et les lacunes critiques dans les plans, les procédures, les systèmes et la formation. Les objectifs et la méthodologie pour la séance de compte rendu principale auront été définis au cours de la phase de planification et les séances figurent dans le programme de l'exercice.

La séance de compte rendu permet de consigner ce que les participants ont appris, ce que les évaluateurs ont observé et les recommandations pouvant être formulées dans le but d'améliorer les capacités d'intervention. Selon le temps à disposition, cette séance peut inclure un volet consacré à la planification des actions ou une présentation des conclusions à la haute direction.

Il est important de planifier et de compter un budget pour le transport des participants clés des principaux postes de l'exercice vers le lieu où se déroule la séance de compte rendu principale. Certains participants ne se connaissent peut-être pas du tout et cela représente donc une occasion inestimable pour eux de discuter en personne des difficultés rencontrées et des enseignements tirés ; le système d'intervention s'en trouvera également renforcé.

**ASTUCE :** la séance de compte rendu constitue un chapitre essentiel de l'exercice et on devrait prévoir suffisamment de temps pour cette activité.

#### Outils à disposition :

- FSX 22 Note d'orientation relative à l'atelier-bilan
- FSX 16 Formulaire de rétro-information pour les participants

### Étape 9 – Mettre fin à l'exercice

L'exercice prend fin au terme du compte rendu. Cela peut se faire de façon informelle par le directeur de l'exercice ou dans le cadre d'une procédure plus officielle, en fonction de ce qui a été convenu avec les partenaires concernés. Cette séance peut inclure une cérémonie de remise de certificats aux participants et/ou une conférence de presse.

#### Outils à disposition :

- FSX 23 Modèle de certificat de participation

## 7.4 Après l'exercice

Lorsque l'exercice prend fin, il incombe au directeur, à l'évaluateur principal et au contrôleur de l'exercice de rédiger le projet de rapport de fin d'exercice et de mettre un terme à toutes les tâches administratives liées au projet.

### Étape 1 – Séance de compte rendu avec l'équipe de gestion de l'exercice

Le but de la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice est d'évaluer la planification et la mise en œuvre de l'exercice et de confirmer les responsabilités et les échéances pour l'achèvement du rapport d'exercice. Cette discussion informelle est souvent animée par le directeur de l'exercice, l'évaluateur principal ou le contrôleur de l'exercice et vise à identifier les enseignements tirés et les opportunités pour de futurs projets similaires.

#### Outils à disposition :

- FSX 24 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice

### Étape 2 – Premier rapport auprès des hauts fonctionnaires

Le but de la séance de compte rendu auprès de la direction est de faire rapport à la direction supérieure afin de communiquer les résultats de l'exercice. L'objectif est de partager les conclusions préliminaires, notamment les difficultés, les succès et les recommandations. Les autres objectifs de la réunion peuvent être de chercher à gagner l'appui de la direction pour des propositions de recommandations ou un programme d'action.

#### Outils à disposition :

- FSX 25 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction

### Étape 3 – Le rapport d'exercice

Le rapport sera complété par l'évaluateur principal et le contrôleur de l'exercice et fera fond sur les notes provenant de la séance de compte rendu et les rapports des facilitateurs et des observateurs. Le rapport, qui permet de consigner par écrit l'exercice réalisé, présente l'exercice et surtout les succès et les obstacles principaux, ainsi que les recommandations à la direction.

Le rapport d'exercice vise à s'assurer que les leçons à tirer identifiées soient bel et bien intégrées au plan de travail et que des mesures soient prises sur la base des recommandations clés.

**ASTUCE :** l'approbation du rapport d'exercice par la haute direction et les parties prenantes clés est essentielle pour garantir la mise en œuvre des recommandations ou des programmes d'action clés.

**Outils à disposition :**

- FSX 26 Modèle de rapport d'exercice

**Étape 4 – Clôture des aspects administratifs du projet**

Au cours de la phase du projet suivant l'exercice, il convient de s'assurer que tous les éléments administratifs et logistiques liés à l'exercice encore en suspens soient finalisés et clos.

**Outils à disposition :**

- FSX 06 Liste de contrôle administrative et logistique

**ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES SI REQUIS****Rapport interne de mission**

Si l'exercice a été réalisé grâce à un soutien externe, l'équipe de gestion de l'exercice devrait également rédiger un bref rapport à la fin de la mission destiné aux organisations ayant fourni un appui. Le rapport aborde les leçons tirées lors de la mise en œuvre du projet et les éventuelles perspectives d'avenir (voies à suivre) pour les activités d'exercice.

**Outils à disposition :**

- FSX 27 Modèle de rapport de mission

**7.5 Outils et modèles se trouvant en annexe du présent chapitre****I. Avant la simulation****(A) Planification de l'exercice**

- FSX 01 Modèle de note de synthèse
- FSX 02 Mandat pour une mission de cadrage
- FSX 03 Modèle de budget
- FSX 04 Mandat de l'équipe de gestion de l'exercice
- FSX 05 Modèle de projet de diagramme Gant
- FSX 06 Liste de contrôle administrative et logistique
- FSX 07 Liste des participants
- FSX 08 Modèle d'invitation aux participants.
- FSX 09 Note d'orientation relative à l'évaluation
- FSX 10 Note d'orientation relative aux médias, aux relations publiques et à la communication
- FSX 11 Note d'orientation relative à la sécurité

**(B) Élaboration des supports**

- FSX 12 Modèle de scénario principal
- FSX 13 Modèle de matrice pour les injects
- FSX 14 Document d'orientation relatif à l'élaboration d'injects
- FSX 15 Modèle d'observation pour l'évaluation
- FSX 16 Modèle de formulaire de rétro-information pour les participants

- FSX 17 Modèle de manuel d'exercice destiné aux participants et à l'équipe de gestion
- FSX 18 Note d'orientation pour le discours d'ouverture

#### (C) Préparation de l'exercice

- FSX 19 Note d'orientation relative à la salle de contrôle
- FSX 20 Note d'information destinée à l'équipe de gestion de l'exercice

### II. Réalisation de l'exercice de simulation

- FSX 21 Notes d'orientation destinées au contrôleur de l'exercice
- FSX 22 Note d'orientation relative à l'atelier-bilan
- FSX 23 Modèle de certificat de participation

### III. Rédaction du rapport et diffusion après l'exercice de simulation

- FSX 24 Note d'information relative à la séance de compte rendu de l'équipe de gestion de l'exercice
- FSX 25 Notes pour la séance de compte rendu avec la direction
- FSX 26 Modèle de rapport d'exercice
- FSX 27 Modèle de rapport de mission



Organisation  
mondiale de la Santé