

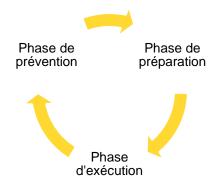
GESTION DE CRISE

TESTER VOTRE STRATÉGIE EN CAS DE CRISE INATTENDUE : 5 ÉTAPES CLÉS

Introduction

Chaque Organisation membre se trouve à un stade différent pour affronter la crise actuelle. Que vous commenciez tout juste à évaluer vos priorités stratégiques et votre plan opérationnel ou que vous soyez prêt.e.s à mettre en œuvre votre plan révisé, cette ressource peut vous servir de guide.

La gestion de crise n'est pas quelque chose de ponctuel. C'est un cercle dans lequel vous avez une phase que vous traversez toujours. Vous êtes soit dans la phase de prévention, soit dans la phase de préparation, soit dans la phase d'exécution. Chaque étape s'appuie sur l'autre. Cette ressource traite principalement de la phase d'exécution.



La plupart d'entre nous s'emploient actuellement à faire face à la situation actuelle et cherchent des moyens de gérer la continuité des activités. Gardez à l'esprit que chaque crise se déroule généralement sur trois périodes qui se chevauchent et se succèdent.

Réagir – période pendant laquelle nous traitons la situation actuelle et gérons la continuité

Se redresser – période d'apprentissage et de rebond pour en sortir plus forts

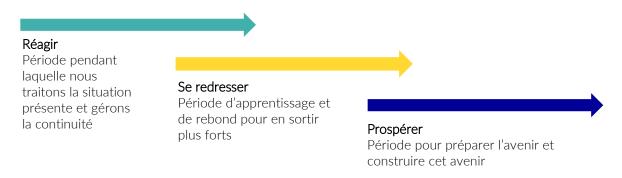
Prospérer – période pour préparer l'avenir et construire cet avenir. C'est aussi la période pour évaluer la manière dont vous avez fait face à la crise. Qu'avez-vous bien fait ? Où devez-vous apporter des améliorations ?



1



La progression pour la sortie de crise est évolutive



5 étapes clés dans l'expérimentation de la stratégie

1. Former une équipe d'intervention

Il peut s'agir du personnel salarié principal, de la Commissaire générale, des membres du Conseil national et d'autres employées et bénévoles appropriés à la crise. Il doit s'agir du personnel et des bénévoles qui occupent des postes décisionnels. Ce groupe ne doit pas excéder 10 personnes pour pouvoir travailler de manière efficace et efficiente. Cette équipe est une équipe d'intervention rapide centralisée et pluridisciplinaire dotée des pouvoirs de décision nécessaires, chargée de prendre des décisions claires, de suivre et/ou de contrôler la situation et disposant de suffisamment de membres et de ressources pour adopter une approche souple au jour le jour afin de s'adapter à un environnement évolutif.

Voici quelques pratiques clés qui peuvent vous aider à travailler de manière efficace et efficiente :

- Prêtez attention à votre propre bien-être personnel; reconnaissez et exprimez votre
 empathie et votre compassion pour la situation individuelle de chaque membre de l'équipe,
 assurez-vous mutuellement que la protection de la santé et de la sécurité des personnes
 qui travaillent, et puis le bien-être économique, sont une priorité dans tout ce que vous
 faites.
- Jetez les bases pour une approche méthodique et sereine de tout ce qui va se passer ensuite, y compris la révision ou la redéfinition de vos principes de fonctionnement et de vos limites décisionnelles.
- Définissez les éléments non négociables de votre planification, tels que la mission des guides/éclaireuses, notre promesse aux filles et notre souci de la sécurité. Veillez bien à avoir cette discussion avec l'équipe pour que chaque personne soit sur la même longueur d'onde. Même en situation de crise, il est important que tout soit lié à l'objectif et aux valeurs du Guidisme/Scoutisme féminin.





• Dès le début, intégrez dans vos discussions et dans la planification des stratégies de communication et d'engagement des parties prenantes.

2. Examiner et mettre à jour vos données

Recueillez autant de données que nécessaire pour ne pas voler à l'aveuglette - et prenez ensuite une décision - ne vous engagez pas dans un excès d'analyse.

3. Hiérarchiser les défis et les ripostes

Saisir les opportunités et détourner les menaces.

Evaluez les conditions de faisabilité de vos plans stratégiques actuels pendant et après la crise, ce qui est faisable dans la situation même si cela n'est pas parfait. Voir l'Annexe 1 : Questions contribuant à guider les conversations.

Y a-t-il des éléments de votre plan qui ne sont plus réalisables ? Si vous ne pouvez rien faire pour ces éléments - passez à autre chose. Dans certains cas, vous pouvez réexaminer le facteur pour déterminer quels autres choix peuvent être faits pour "sauver" cet élément du plan.

Certains facteurs peuvent affecter la faisabilité, bien que PAS de manière négative — comment peut-on les exploiter pour obtenir un impact positif supplémentaire sur d'autres choix que vous pouvez faire?

Certains facteurs peuvent ne pas affecter l'entreprise de quelque manière que ce soit.

4. Options de planification pour la reprise

Maintenant que vous avez mis à jour vos données et évalué les éléments de votre plan actuel en termes de faisabilité, il est temps de vous concentrer sur votre action pour l'avenir. La planification de différents scénarios vous aidera à être plus flexible pour l'avenir.

Demandez-vous – et si ... et dans quelle mesure vous avez confiance dans le futur potentiel de X ou Y ou 7?

Cherchez le bon équilibre entre les plans à court et à long terme : le court terme doit définir les moyens de survivre à la crise, - le long terme façonnera votre nouvelle normalité plutôt que de s'y adapter.

Encouragez la créativité et l'innovation, et rappelez-vous que le personnel et les bénévoles à tous les niveaux de l'organisation peuvent avoir des idées et des expériences intéressantes pour éclairer les scénarios.





5. AGIR rapidement et COMMUNIQUER de manière efficace et cohérente

Votre plan peut ne pas être parfait ou élégant - il y aura des incertitudes, des inconnues - et vous devrez probablement le mettre à jour au fur et à mesure. Quoi qu'il en soit, il est important que vous continuiez à communiquer sur ce que vous faites avec vos membres, vos bénévoles et les autres parties prenantes clés.

Mettez en œuvre un plan d'engagement et de communication avec les principales parties prenantes et encouragez les questions et une communication interactive.

Votre communication a deux objectifs :

- 1. Informer : Faites savoir que vous ne volez pas à l'aveuglette, partagez les données pertinentes, soulignez le fait que votre plan est toujours axé sur la sécurité et votre mission, et partagez les priorités identifiées.
- 2. Remercier les parties prenantes et solliciter leur soutien continu.





Annexe : Tester votre stratégie en temps de crise : Questions contribuant à guider la conversation

Quelles questions devez-vous vous poser en cette période de profonds changements dans l'environnement externe et interne ?

Voici quelques questions pour vous aider à évaluer votre stratégie et vos plans opérationnels afin de répondre aux nouveaux besoins.

Changements dans notre environnement extérieur

- Quelle est la situation de l'économie/du chômage ?
- Les besoins fondamentaux sont-ils satisfaits ? Quels sont aujourd'hui les filets de protection sociale disponibles, tels que la nourriture, le logement, etc.
- Quelle est la situation des écoles ? Les horaires ? Les différences entre les régions ?
- Nos lieux de rencontre sont-ils disponibles et sûrs?
- Quelles sont les priorités de nos donateurs actuels Y a-t-il de nouvelles organisations et de nouveaux individus dont les priorités correspondent à nos initiatives et offres de programmes révisées et nouvelles ?
- Comment le soutien au programme pour les filles dans la communauté a-t-il évolué ? Par exemple, les musées, les destinations des excursions, les fournitures pour les troupes/groupes ou les événements à l'échelle communautaire ?
- Comment les priorités et les attentes de nos parties prenantes ont-elles changé pendant la crise ? Ces attentes resteront-elles probablement les mêmes à l'avenir ?
- Identifiez des conseillers pour avoir un point de vue externe
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Atteindre et fidéliser davantage de filles

- Avons-nous pris contact avec les filles et les responsables pour comprendre leur situation et leurs besoins ? Qu'avons-nous appris ?
- Quel est le nombre de nos membres par rapport à l'année dernière ? Composition des groupes/troupes par niveaux ? Autres modes de réalisation des programmes par niveaux ? Par facteurs raciaux/ethniques, socio-économiques ?
- Quelle est la situation au niveau des inscriptions/renouvellement des membres?
- Quelle est la situation concernant des membres dirigeants potentiels et le suivi ? Quel est le nombre de nos membres adultes aujourd'hui par rapport à l'année dernière ?
- Sur quels les segments allons-nous porter notre attention?
- Quelles sont nos priorités à court terme pour atteindre et fidéliser davantage de filles ?
 Comment pouvons-nous accélérer et simplifier la procédure de renouvellement des adhésions ?
- Comment allons-nous conserver les éléments fondamentaux du Guidisme/Scoutisme féminin dans chaque expérience ?





- Combien de filles/parents avons-nous atteint depuis le début de la crise ?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Soutien aux bénévoles

- Avons-nous communiqué avec les responsables et d'autres bénévoles pour comprendre leur situation et leurs besoins ? Qu'avons-nous appris ?
- Comment pouvons-nous maintenir un contact humain avec nos bénévoles et notre personnel et les soutenir en ce moment ?
- Quels sont les principaux défis de notre système de prestations aux bénévoles ? Devonsnous le modifier ?
- Que pouvons-nous faire pour mieux fidéliser les bénévoles à l'heure actuelle ?
- Quels sont les partenariats nouveaux ou existants avec des organisations ou des groupes qui pourraient nous aider à mettre en œuvre le mode alternatif d'exécution des programmes (APD) ou d'autres programmes pendant cette période ?
- Quels nouveaux formats devons-nous envisager pour offrir les programmes ?
- Nos normes et politiques actuelles en matière de programmes donnent-elles l'orientation appropriée aux responsables et aux bénévoles dans le cadre des programmes ?
- Qu'avons-nous appris de la façon dont nous avons travaillé pendant cette crise qui nous aidera à aller de l'avant ? Quelle est la nouvelle combinaison de réunions en face à face et d'autres méthodes de travail avec les bénévoles ?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Exécution des programmes

- Est-ce que les possibilités que nous offrons permettent de renforcer les liens avec les filles et les bénévoles ?
- Quels sont nos partenariats encore viables ? Avons-nous besoin de nouveaux partenariats pour des programmes spécifiques ? Quelles sont nos possibilités de partenariat avec d'autres organisations et entreprises pour optimiser les ressources ?
- Quels changements devront être apportés à notre système de mise en œuvre des programmes ?
- Quelles répercussions auront les changements dans la mise en œuvre des programmes sur notre budget au cours de l'année à venir ?
- Y a-t-il des programmes qui ont été annulés et qui peuvent être revitalisés ?
- Y a-t-il des programmes qui peuvent être adaptés et réalisés sous une autre forme de cette manière
- Quel autre système de mise en œuvre a bien fonctionné pour nous et qui devrait être maintenu ?
- Quelle est notre capacité à développer, à fournir et à maintenir une exécution alternative et hybride des programmes ?





- Y a-t-il des normes en matière de santé et de sécurité qui doivent être révisées et/ou ajoutées ? Taille des événements, utilisation des locaux et autres sites de programmes, etc.
- Quelles sont les nuances et les risques uniques des offres virtuelles élargies ? Sûreté, sécurité, marques, propriété intellectuelle, etc.
- Quelles questions devons-nous nous poser sur nos biens/locaux et leur utilisation pendant cette période ?
- Quel est l'impact de cette crise sur notre programme d'activités en plein air ? Comment s'appliquent les autres options de mise en œuvre du programme?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Visibilité

- Comment avons-nous établi des liens avec les principales parties prenantes et l'ensemble de la communauté ? Que doivent savoir les principales parties prenantes - comment seront-elles informées?
- Comment et où avons-nous fait la promotion du Guidisme/Scoutisme féminin comme Mouvement actif et bien vivant?
- Comment sommes-nous perçues par l'ensemble de la communauté pendant cette période?
- Avons-nous besoin de nouveaux ou différents médias pour sensibiliser et diffuser notre message? Utilisons-nous pleinement les médias sociaux appropriés et sûrs?
- Quelles ressources existantes et nouvelles pourrions-nous utiliser pour promouvoir le Guidisme/Scoutisme féminin?
- Comment pouvons-nous mettre en lumière notre composante durable de prestation de services/actions et souligner les diverses contributions de tous les individus et les groupes pendant la récente crise?
- Communiquons-nous aussi en externe notre expérience de la meilleure façon possible et aussi souvent que possible?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Ressources financières

- Quelles sont les implications en matière de recettes pour le reste de l'exercice financier? Évaluez votre modèle de recettes.
- Redéfinissons-nous les budgets et les objectifs aussi fréquemment que possible quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement par segment?
- Assurons-nous une gestion rigoureuse et prudente de la trésorerie ?
- Avons-nous engagé des discussions avec les détenteurs de dettes/banques pour examiner la possibilité d'une prolongation de financement?





- Quelle est la composition actuelle de nos revenus ? Quelles seront les conséquences pour l'année prochaine ? Avons-nous établi une projection réaliste pour les 12 à 18 prochains mois ?
- Quels sont nos frais réellement fixes ?
- Quelle part de nos budgets opérationnels et d'investissement actuels pourrait être considérée comme discrétionnaire ?
- Quel est l'impact sur les primes d'assurance?
- Quel est l'impact prévu sur les ventes de nos produits boutiques, biscuits et autres produits ? Exploitons-nous au maximum les outils virtuels de commercialisation pour nos produits ?
- Quel est l'impact de notre portefeuille d'investissements actuel sur nos revenus ?
- Quel est l'impact sur nos réserves actuelles ? Y a-t-il des fonds qui pourraient être aujourd'hui déployés ?
- Quelles sources de revenus seront les plus touchées par l'environnement actuel ? Vente d'équipements, location de biens immobiliers, etc.
- Comment "monétiser" la nouvelle programmation virtuelle ?
- Quelle est la source de nos revenus la plus durable ? Laquelle ne peut pas être maintenue ?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Recherche de fonds

- Quelle est la situation de nos donateurs comment les encourager à tenir leurs engagements ? Comment établissons-nous des liens avec nos sympathisants actuels ?
- Comment pouvons-nous aider les donateurs à voir que nous offrons un programme adapté dans un environnement qui a changé ?
- Est-ce que les donateurs entendent parler de nous au-delà de la simple sollicitation de fonds ?
- Comment allons-nous tenir notre engagement envers les donateurs qui ont fait des dons de capital ou à des fins de fonctionnement ? Avons-nous discuté avec eux du financement de priorités révisées ou de programmes d'innovations ?
- Quels nouveaux partenariats pourrions-nous entretenir avec des entreprises ou des organisations qui soutiennent nos priorités ?
- Comment allons-nous cultiver l'intérêt des donateurs individuels pendant cette période ?
- Quelle est la solidité de notre plateforme de dons en ligne ciblée ? (Action ciblée, basée sur des petits dons fréquents, dialoguer avec la génération du millénaire, etc.)
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Une gouvernance et des opérations efficaces

- Comment avons-nous pris en compte les besoins et les préoccupations de notre personnel et des membres du Conseil pendant cette période ?
- De quelle manière soutenons-nous le personnel/les bénévoles dans leur situation individuelle ? Y compris l'appui technologique ?





- Évitons-nous d'exercer nos activités comme à l'habitude en nous appuyant sur des hypothèses d'avant la crise ?
- Comment notre capacité technologique a-t-elle influencé notre capacité de réponse ?
- Quels autres systèmes (virtuels) voulons-nous mettre en place/maintenir? Réunions du Conseil et des Comités, réunions des unités de service, etc.
- Notre modèle de gestion du personnel est-il adapté à notre réalité actuelle ? Quel est notre plan pour la nouvelle normalité ?
- Valorisons-nous au maximum les talents et les compétences de tous nos personnels ? Pouvons-nous réoutiller notre personnel actuel pour certaines nouvelles tâches, ou devons-nous reformer ou engager du personnel doté de compétences différentes ?
- Comment utilisons-nous au mieux les partenariats disponibles ?
- Sommes-nous prêtes à solliciter (répondre aux conditions) des subventions, des plans de relance, etc.
- Quels changements doivent être apportés dans nos documents d'orientation et nos méthodes de travail ?
- Notre Conseil réunit-t-il les compétences et l'expertise nécessaires pour faire face aux nouvelles réalités) ? De quelle manière pouvons-nous compléter l'expertise requise ?
- Qu'est-ce qui est couvert par notre assurance?
- Devons-nous ajuster nos politiques de voyage?
- Les politiques de travail à domicile sont-elles adaptées à cette situation ?
- Existe-t-il des restrictions qui doivent être définies pour l'utilisation du bureau, de nos autres propriétés ?
- Avons-nous mis en place des politiques et des pratiques pour soutenir les personnes qui sont touchées par cette crise ?
- Sommes-nous en conformité avec les exigences réglementaires qui peuvent avoir changé en raison de la crise ?
- Disposons-nous d'un moyen de communication sûr permettant au personnel de nous transmettre des messages importants ?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.

Questions générales

- Comment allons-nous nous aligner sur la stratégie de l'AMGE après la crise ?
- Avons-nous pris en compte la sécurité des membres et des communautés dans chaque décision ?
- Les valeurs, les caractéristiques culturelles et les principes directeurs de nos guides/éclaireuses sont-ils à la base de notre plan ?
- Comment allons-nous communiquer notre nouvelle orientation à nos membres, bénévoles, personnel et parties prenantes ?
- Notre plan est-il adapté et proactif?
- Pensez à d'autres questions propres à votre situation.





Et ensuite?

- Où voulons-nous être ? Quelles sont nos lacunes ? Qu'allons-nous commencer, arrêter ou continuer dans notre plan actuel?
- Quels changements devrions-nous reconsidérer dans les prochains mois ?
- Quelle est votre capacité de changement ?
- Quelles sont les implications des changements que nous envisageons?
- Quel est notre nouveau plan ? Qui peut nous aider à réussir ?
- Réviser et communiquer au personnel et au Conseil les plans opérationnels, les critères de référence et le budget révisés.
- Faire participer l'ensemble du personnel à la compréhension et à la mise en œuvre du
- Veillez à ce que les détails appropriés soient soigneusement communiqués et avec enthousiasme aux filles, aux bénévoles et aux parties prenantes.
- Avons-nous communiqué de manière proactive sur tous les aspects des opérations et les efforts entrepris avec le personnel, les filles, les bénévoles et les autres parties prenantes

