



**Vers le
développement
minier durable**



**Protocole de la
planification de la
gestion de crises et
des communications**



Révisions mineures du protocole *VDMD* de planification de la gestion de crises et des communications

L'Association minière du Canada (AMC) propose des révisions mineures du [protocole *VDMD* de planification de la gestion de crises et des communications](#). Les commentaires de toute personne ou entreprise concernée par ce protocole sont les bienvenus d'ici le **15 septembre 2022**.

L'Association minière du Canada et ses membres examineront tous les commentaires reçus, lesquels orienteront les discussions du [Groupe consultatif des communautés d'intérêts](#) de l'initiative *VDMD*. L'AMC vise à finaliser les modifications du protocole et à publier un résumé anonymisé du type et de la nature des commentaires reçus à la fin de 2022. Certains de ces commentaires pourraient être consignés aux fins d'un futur examen exhaustif du protocole.

Les changements importants proposés sont **surlignés en jaune** dans le document ci-joint. Les changements mineurs aux critères existants sont **surlignés en vert**. Les autres modifications au texte et au format sont **surlignées en bleu**.

Voici certains des changements importants :

- Précision indiquant qu'un centre de contrôle de crises peut être virtuel, physique ou hybride.
- Mobilisation des communautés d'intérêts au sujet du plan local de gestion de crises.
- Examen et mise à jour des coordonnées des médias et des intervenants.
- Simulations de crise à grande échelle plus fréquentes (une fois tous les deux ans plutôt qu'à tous les trois ans).
- Examen et mise à jour du plan local de gestion de crises en cas de changement au sein de l'entreprise.
- Suppression de deux questions fréquemment posées qui sont moins pertinentes à l'ère numérique.

Veuillez soumettre vos commentaires à l'Association minière du Canada à l'adresse tsm@mining.ca d'ici le **15 septembre 2022**.



PROTOCOLE D'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE VDMD

Outil d'évaluation du rendement en matière de planification de la gestion de crises et des communications.

Objectif

L'objectif de ce protocole VDMD est de soutenir l'évaluation de la planification de gestion de crises et des communications au niveau corporatif (siège social) ainsi qu'au niveau de l'établissement. Cela comprend un plan de gestion de crises et des communications, une révision régulière du plan et une formation régulière pour soutenir une mise en œuvre efficace du plan.

Indicateurs de rendement

Pour évaluer le rendement de cet objectif, le protocole de planification de la gestion de crises et des communications spécifie des critères associés à trois indicateurs :

1. L'état de préparation
2. La révision
3. La formation

Les entreprises doivent évaluer leur rendement pour chaque indicateur au niveau corporatif (siège social) ainsi qu'au sein de chacun de leurs établissements canadiens. Contrairement à la plupart des autres protocoles VDMD, ces trois indicateurs sont notés sur une échelle qualitative de type « Oui/Non ». Tous les critères doivent être respectés pour qu'un indicateur soit noté « Oui ». Si un critère ou un indicateur n'est pas pertinent, il convient d'attribuer la mention « Sans Objet (S.O.) ».

Comme pour toute évaluation d'un système de gestion, un jugement professionnel est nécessaire pour évaluer la conformité à chaque indicateur et aux critères associés. L'application de ce protocole nécessitera donc un niveau d'expertise en matière d'audit et d'évaluation des systèmes, ainsi qu'une connaissance et une expérience de la pratique de la gestion de crises et de la planification des communications, y compris les cadres réglementaires et les exigences pertinentes. Le présent protocole est un outil permettant d'évaluer le niveau de mise en œuvre de la planification de la gestion de crises et des communications. Il ne constitue pas en soi une garantie d'efficacité de ces activités, mais vise à susciter la sensibilisation, la pratique et la culture d'entreprise nécessaires pour réussir dans ce domaine.



1. PRÉPARATION EN MATIÈRE DE GESTION DE CRISES ET DES COMMUNICATIONS

Objectif :

Confirmer qu'un plan de gestion de crises et des communications est en place.

Préparation en matière de gestion de crises et des communications:

Critères d'évaluation – corporatif (siège social)

1. Le chef de la direction approuve et soutient la gestion de crises et la planification des communications.
2. Des menaces et des risques crédibles pour l'entreprise ont été identifiés.
 - a. Des protocoles ont été établis pour faire face aux menaces et aux risques identifiés.
 - b. Le siège social a évalué les menaces et les risques identifiés par les établissements et les a pris en compte dans la planification de l'entreprise, lorsque pertinent.
3. Une équipe de gestion de crises a été mise en place au sein de l'entreprise, incluant des rôles et responsabilités bien définis.
4. Un mécanisme de notification est en place pour activer l'équipe de gestion de crises de l'entreprise en cas de crise.
5. Un porte-parole des médias a été désigné et formé ou ce dernier démontre des qualifications et des compétences équivalentes.
6. Les principales coordonnées des médias et des parties prenantes ont été préparées et un système est en place pour faire le suivi de l'engagement des médias et des parties prenantes.
7. Un plan corporatif de gestion de crise et de communication a été élaboré et constitue un document contrôlé.
8. Tous les membres de l'équipe corporative de gestion de crises ont reçu le plan corporatif de gestion de crises et des communications, ainsi que les principales coordonnées des personnes-ressources.
9. Un centre de contrôle des crises (physique, virtuel ou hybride) a été établi et ce dernier est outillé adéquatement.
10. Des mécanismes de communication ont été établis pour alerter les employés en cas de crise et leur fournir des mises à jour.



Préparation en matière de gestion de crises et des communications (suite) :
Critères d'évaluation – établissement

1. Des menaces et des risques crédibles ont été identifiés.
 - a. Des protocoles ont été élaborés afin de répondre aux menaces et aux risques identifiés.
 - b. L'établissement a communiqué au siège social les menaces et les risques identifiés.
2. Une équipe locale de gestion de crise a été mise en place, avec des rôles et des responsabilités définis.
3. Un mécanisme de notification est en place pour aviser l'équipe locale de gestion de crises en cas de crise.
4. Un porte-parole des médias a été identifié et a suivi une formation, ou ce dernier démontre des qualifications et des compétences équivalentes.
5. Les coordonnées des principaux médias et intervenants ont été préparées et un système est en place pour faire le suivi de l'engagement auprès des médias et des intervenants.
6. Le plan local de gestion de crises et de communication a été élaboré et constitue un document contrôlé.
7. Tous les membres de l'équipe locale de gestion de crises ont reçu le plan local de communication et de gestion des crises et les principales coordonnées des personnes-ressources.
8. Un centre de contrôle (physique, virtuel ou hybride) a été établi et ce dernier est équipé de façon adéquate.
9. Des mécanismes ont été mis en place pour alerter les employés en cas de crise et les informer de mises à jour.
10. Les communautés d'intérêts pertinentes ont eu l'occasion de s'impliquer dans la préparation du plan local de gestion des crises.
11. Des rencontres annuelles ont lieu avec les membres dirigeants des autorités locales d'intervention d'urgence (lorsqu'elles existent).



Préparation: Foire aux questions

No	FAQ	PAGE
1	Qu'est-ce qu'une crise?	X
2	Qu'est-ce qu'un document contrôlé?	X
3	Pour les entreprises dont le siège social est situé à l'extérieur du Canada, le chef de la direction mondial doit-il approuver et démontrer son soutien à la gestion de crises et à la planification des communications de l'entreprise?	X



2. RÉVISION

Objectif :

Confirmer que le plan de gestion de crises et de communication est révisé et mis à jour afin que ce dernier puisse répondre aux besoins et aux risques de l'entreprise et de ses activités et refléter les meilleures pratiques de l'industrie.

Critères d'évaluation: corporatif

1. Le plan de gestion de crises et des communications est révisé et mis à jour :
 - a. Lorsqu'il y a un changement de personnel parmi les gens impliqués dans la mise en œuvre du plan ;
 - b. Lorsqu'il y a un changement au sein des activités de l'entreprise (p.ex., nouvelle mine) et/ou;
 - c. Au moins tous les deux ans.
2. Le mécanisme qui notifie l'équipe corporative de gestion de crises est mise à l'essai deux fois par année.
3. Les coordonnées des personnes-ressources (médias et parties prenantes) sont passées en revue et mises à jour au moins deux fois par année.
4. Les mécanismes d'alerte destiné aux employés, pour les mises à jour et les situations de crise, sont mis à l'essai minimalement une fois par année.
5. Des processus sont en place pour s'assurer que les nouveaux membres de l'équipe corporative de gestion de crises sont familiers avec le plan corporatif de gestion de crises et des communications dans une période de deux mois suivant leur arrivée dans l'équipe.

Critères d'évaluation – établissement :

1. Le plan de gestion de crises et des communications est révisé et mis à jour :
 - a. Lorsqu'il y a un changement de personnel parmi les gens impliqués dans la mise en œuvre du plan;
 - b. Lorsqu'il y a un changement au niveau des activités de l'entreprise (p.ex., agrandissement d'une mine),



c. **Au moins tous les deux ans.**

2. Le mécanisme qui notifie l'équipe corporative de gestion de crises est mise à l'essai deux fois par année.
3. **Les coordonnées des personnes-ressources (médias et parties prenantes) sont passées en revue et mises à jour au moins deux fois par année.**
4. Les mécanismes d'alerte destinés aux employés, pour les mises à jour et les situations de crise, sont mis à l'essai minimalement une fois par année.
5. Le plan local de gestion de crises est partagé avec le siège social.
6. Des processus sont en place pour s'assurer que les nouveaux membres de l'équipe corporative de gestion de crises sont familiers avec le plan de gestion de crises et des communications dans une période de deux mois suivant leur arrivée dans l'équipe.



3. FORMATION

Objectif :

Confirmer que la formation sur la gestion de crises, y compris les exercices de simulation de crise, est effectuée chaque année.

Siège social: Critère(s) d'évaluation

1. Des exercices (simulation) de table sont effectués sur une base annuelle.

Établissement: Critère(s) d'évaluation

1. Des exercices (simulation) de table sont effectués sur une base annuelle.
2. Des simulations de crise complètes sont réalisées à tous **les 2 ans**.

Formation: Foire aux questions

#	FAQ	PAGE
X	Qu'est-ce qu'un exercice (simulation) de table?	X
X	Si un établissement est muni d'un nouveau plan de gestion de crises et des communications, est-ce qu'une simulation de crises complète est requise pour obtenir un « Oui » à l'indicateur 3?	X
X	Est-ce qu'un événement réel peut satisfaire l'exigence d'un exercice de simulation?	X
X	Est-ce qu'un exercice (simulation) de table doit être lié à l'ensemble de l'établissement?	X



ANNEXE 1 : FOIRE AUX QUESTIONS

La foire aux questions constitue un élément obligatoire des auto-évaluations et des vérifications externes vis-à-vis des protocoles VDMD. Les établissements doivent passer en revue et suivre les définitions et les conseils ci-dessous afin de soutenir l'interprétation et la mise en œuvre adéquate des critères définis dans les protocoles.

1. Comment définit-on une crise?

Une crise est définie comme un événement soudain qui peut sérieusement compromettre la capacité d'une entreprise à mener ses activités normales.

Il est important de faire la distinction entre une urgence, qui devrait être gérée par l'équipe de gestion locale (par l'entremise d'un plan des mesures d'urgence), et une crise qui elle nécessite l'intervention de la haute direction tant au niveau corporatif qu'au niveau de l'établissement.

Il peut y avoir crise ou crise en développement dans les circonstances suivantes :

- La situation d'urgence pose un risque significatif pour le public ou les employés.
- La situation d'urgence amène le gouvernement à faire enquête.
- L'entreprise perd la maîtrise de la situation et d'autres organismes doivent prendre la situation en charge.
- La situation suscite l'intérêt des médias à l'échelle nationale ou internationale.
- La situation risque de dégénérer et il n'y a aucune solution immédiate en vue.
- La situation risque de nuire à la réputation de l'entreprise, à son rendement financier ou à la valeur de ses actions.
- Les incidents potentiels suivants doivent être pris en compte au moment d'élaborer un plan de gestion de crises :
- Les urgences industrielles, comme les accidents entraînant des blessures graves ou des dommages à la propriété, un incendie, la destruction d'un immeuble, l'effondrement d'une chambre de mine, une inondation, une explosion, une panne de courant, un englacement ou une fuite d'eau.
- Les désastres naturels, comme une inondation, un glissement de terrain, un tsunami, une tornade, un ouragan, un tremblement de terre, un incendie ou une éruption volcanique, qui peuvent menacer la sécurité des employés ou compromettre les



activités de l'entreprise et nuire gravement aux réseaux de transport commerciaux et des communications dans les régions touchées.

- Les urgences médicales dans des régions où les soins médicaux de qualité sont soit très éloignés, soit entièrement inexistantes.
- Les rejets accidentels de substances, comme en cas de défaillance d'une digue à stériles ou d'un important déversement de produits chimiques pouvant constituer une menace grave pour les gens et l'environnement.
- La disparition de personnes, liée ou non à des circonstances criminelles.
- Les risques de nature politique ou sécuritaire, comme les enlèvements, l'extorsion, les alertes ou les attentats à la bombe, l'instabilité politique ou l'agitation civile, la détention illégale de personnes par les autorités locales et les activités de révolte ou de guérilla.
- Tout autre événement inattendu qui menace la sécurité des employés ou des sous-traitants de l'entreprise ou de la collectivité locale, ou qui peut nuire à la réputation de l'entreprise en matière de responsabilité sociale.

2. Qu'est-ce qu'un document contrôlé?

Un document contrôlé fait l'objet d'un suivi pour s'assurer que les employés en consultent toujours la version la plus récente. La révision et l'approbation sont effectuées conformément à la procédure en place, et les anciennes versions sont détruites ou retirées de la circulation, puis remplacées. Cela nécessite un processus de suivi des documents (émis) afin de s'assurer que la dernière révision est toujours diffusée de façon à remplacer chaque copie de la version précédente.

Le mécanisme de contrôle peut s'appliquer aux documents papier comme aux documents électroniques. Le contrôle des documents peut avoir lieu sur des documents physiques ou électroniques. Dans le cas des documents contrôlés électroniquement, le processus prend fin à partir du moment où le document est imprimé.

3. Qu'est-ce qu'un exercice de simulation réalisé en salle de conférence?

Un exercice de simulation en salle de conférence est une façon utile et peu coûteuse de perfectionner les compétences en matière de gestion de crises et des communications, et d'aider l'équipe de gestion de crises à cerner les faiblesses ou les lacunes de son plan.

Partant d'une succession d'événements, l'animateur présente à l'équipe d'intervention ou au groupe de gestion une série de situations à analyser avant de prendre les décisions et les mesures qui s'imposent. La pression s'intensifie à mesure que les problèmes deviennent plus complexes et fréquents, alors que l'animateur soulève des questions du point de vue des gens de l'extérieur.

Différents types d'exercices de planification de la gestion de crises, dont une simulation complète de crise, sont décrits à la section 8 du Guide de planification de la gestion de crises et des communications de l'AMC. De nombreuses entreprises des communications et



d'affaires publiques offrent des programmes de formation relatifs à la gestion de crises et aux communications.

4. Si un établissement dispose d'un nouveau plan de gestion de crises et des communications, un exercice complet de simulation de crise est-il nécessaire pour obtenir un « Oui » à l'indicateur 3?

Un établissement qui adopte un nouveau plan de gestion de crises a trois ans pour réaliser un exercice de simulation complète. Si le nouveau plan a fait l'objet d'exercices de simulation en salle de conférence, l'évaluateur peut répondre « oui » au regard de cet indicateur.

5. Une situation de crise réelle peut-elle répondre aux exigences liées à l'exercice de simulation du plan de gestion de crises et des communications?

Oui, une crise réelle peut satisfaire à l'exigence d'un exercice de simulation de crise si le plan de gestion de crises et des communications a été mis en œuvre en réponse à la crise. À la suite de la crise, l'équipe de gestion de crises doit se réunir afin de passer en revue la mise en œuvre du plan et déterminer les leçons apprises et la nécessité d'apporter des modifications au plan. Les résultats de cette revue doivent être documentés.

6. Un exercice annuel théorique de simulation doit-il couvrir tout l'établissement?

Non, mais les exercices devraient mettre à l'épreuve différentes situations et différentes parties de l'établissement. Ainsi, avec le temps, l'ensemble du plan de gestion de crises et des communications sera mis à l'épreuve et révisé.

7. Dans le cas des entreprises dont le siège social est situé à l'extérieur du Canada, le directeur général mondial doit-il approuver et démontrer son appui à la planification de la gestion de crises et des communications de l'entreprise?

Il n'est pas nécessaire, pour le directeur général mondial, de démontrer son appui au plan de gestion de crises et des communications (dans le cas d'entreprises dont le siège social est situé à l'extérieur du Canada). Dans ces cas, c'est le plus haut dirigeant au Canada qui devrait fournir l'approbation et le soutien.



Vous trouverez des renseignements supplémentaires au sujet de l'initiative VDMD sur les sites suivants :

Association minière du Canada
www.mining.ca/fr/vdmd

Le présent document peut être reproduit à des fins pédagogiques ou à d'autres fins non commerciales sans autorisation écrite préalable de l'Association minière du Canada, à condition d'en indiquer la source en entier. Sa reproduction à des fins de revente ou à d'autres fins commerciales est toutefois interdite sans autorisation écrite préalable de l'Association minière du Canada.

© Association minière du Canada, 2017. Les marques de commerce, y compris sans s'y limiter, Vers le développement minier durable^{MD}, VDMDMD et les conceptions en diamant formé d'arcs de cercle et de quadrilatères, sont des marques de commerce déposées ou des marques de commerce de l'Association minière du Canada au Canada et dans les autres pays.