

**L'ASSOCIATION MINIÈRE DU CANADA**



**GUIDE DE PLANIFICATION DE LA GESTION DE CRISES  
ET DES COMMUNICATIONS**

Mai 2016

© Association minière du Canada, 2016  
Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite par quelque moyen que ce soit sans la permission écrite de l'éditeur.

## **REMARQUE À L'INTENTION DES FOURNISSEURS DE SERVICES DE VÉRIFICATION :**

Le présent guide sert à conseiller les sociétés; il ne doit pas être interprété comme une liste supplémentaire d'exigences relatives à l'initiative Vers le développement minier durable (VDMD). Les vérifications externes aux termes de l'initiative VDMD ne doivent évaluer que la conformité aux critères de cette dernière.

## **AVANT-PROPOS**

Lorsqu'un accident ou un incident majeur survient dans une société minière, l'industrie tout entière en subit le contre-coup. La nouvelle de l'accident est diffusée dans le monde entier, incitant le public à s'interroger sur les pratiques et la sûreté de l'industrie.

Avant l'élaboration de son initiative Vers le développement minier durable, en 2000, l'Association minière du Canada (AMC) a mené une étude auprès de dirigeants de l'industrie et d'intervenants de l'extérieur. Les deux camps interrogés s'inquiétaient du fait que le jugement des gens à l'égard de l'industrie minière était négativement influencé par des incidents tels que la défaillance de digues à stériles, les incendies, les explosions et les accidents miniers causant du tort à la fois aux personnes et à l'environnement.

Fait intéressant, toutefois, bien que les intervenants de l'extérieur s'inquiétaient du risque d'accidents et d'incidents, ils se préoccupaient aussi profondément de la **façon** dont l'industrie minière communique durant et après une situation de crise. Selon eux, l'industrie doit tout mettre en œuvre pour prévenir les accidents, mais si un incident survient malgré la meilleure planification et les pratiques les plus exemplaires, elle doit communiquer efficacement et en temps opportun, d'où la nécessité d'améliorer sa façon de faire les choses. C'est cette constatation qui a poussé l'équipe de direction de l'initiative VDMD de l'AMC à prendre des mesures décisives. Une équipe de gestion des situations de crise a donc été formée pour étudier les meilleures pratiques de l'industrie et formuler des recommandations sur la manière de procéder.

Le présent guide a été conçu pour aider votre société minière à élaborer ou améliorer ses plans d'intervention et de communication en situation de crise. Il s'agit d'un guide de planification qui aborde des questions de communication interne et externe, et non des questions fonctionnelles, et qui reflète les meilleures pratiques observées dans l'industrie minière et d'autres secteurs industriels.

Nous espérons qu'il vous permettra d'élaborer ou d'évaluer votre propre plan; l'information qu'il renferme peut être adaptée de manière à refléter les réalités de votre société et de la culture de votre entreprise. La première partie du guide passe en revue les principaux éléments d'un plan de gestion des crises. La deuxième, quant à elle, présente un exemple de plan de gestion des crises. Cette partie montre comment votre propre plan peut se définir et ce qu'il peut contenir. Cet exemple ne doit pas remplacer votre propre plan : il doit plutôt servir de tracé pour vous aider à élaborer ou évaluer ce dernier.

Ce guide a été revu et mis à jour en 2015. Le protocole d'évaluation du rendement de l'initiative VDMD prescrit une telle révision pour que le guide reflète continuellement les pratiques exemplaires de l'industrie en matière de gestion de crises. Depuis sa publication,

en 2001, ce guide et les cours de formation connexes ont aidé considérablement l'industrie minière canadienne à améliorer ses préparatifs d'urgence, ainsi que ses capacités de gestion des situations de crise et de communication.

Dans le cadre de l'initiative VDMD, les membres de l'AMC font maintenant état, chaque année, de leur rendement au regard de trois indicateurs clés visant à déterminer : 1) si la société a élaboré et mis en œuvre un ou des plans de gestion de crises et de communication; 2) si ces plans sont mis à jour régulièrement dans le cadre d'un processus d'examen; 3) si des activités de formation sont menées, y compris des simulations. Ces indicateurs de rendement, lesquels découlent des composants principaux de gestion des crises abordés dans ce document, comprennent des critères de rendement précis à satisfaire. Les indicateurs de rendement liés au protocole de planification de la gestion de crises et des communications de l'initiative VDMD sont présentés sur le site Web de l'AMC ([www.mining.ca](http://www.mining.ca)).

Le public est également invité à consulter le rapport d'étape VDMD annuel pour prendre connaissance du rendement actuel des sociétés qui participent à l'initiative VDMD et de leurs établissements.

Nous espérons que ce guide vous aidera à préparer un plan qui protégera davantage vos employés, vos biens et votre renommée, tout en améliorant le rendement de l'industrie en matière de gestion des crises.

Pierre Gratton  
Président et chef de la direction  
Association minière du Canada

**TABLE DES MATIÈRES**

**PARTIE 1 : ..... 5**

**INTRODUCTION ..... 5**

**PRÉPARATION D'UN PLAN DE GESTION DE CRISES  
ET DE COMMUNICATION ..... 7**

1. MISE EN MARCHÉ DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION DE CRISES  
ET DE COMMUNICATION..... 8

2. ÉVALUATION DE LA VULNÉRABILITÉ AUX CRISES..... 9

3. ÉTABLIR LES OBJECTIFS DU PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE  
COMMUNICATION.....10

    3.1 Objectifs..... 10

    3.2 Portée..... 10

4. ORGANISATION D'UNE ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES .....13

    4.1 Structure et hiérarchie ..... 13

    4.2 Rôles et responsabilités ..... 14

    4.3 Équipes locales de gestion de crises ..... 16

5. ACTIVATION D'UN PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION.18

    5.1 Notification..... 18

    5.2 Évaluation..... 18

    5.3 Anticipation ..... 19

    5.4 Protocoles d'intervention en situation de crise ..... 19

    5.5 Centre de contrôle de l'intervention en situation de crise ..... 20

6. COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE .....21

    6.1 Objectifs..... 21

    6.2 Stratégies ..... 21

    6.3 Tactiques ..... 24

7. SÉANCES-BILANS .....30

8. FORMATION.....31

    8.1 Exercice de formation sur la gestion de crises ..... 31

    8.2 Discussions en salle de conférence ..... 32

    8.3 Exercices semi-actifs..... 32

    8.4 Simulation complète de situation de crise ..... 32

9. REVUE.....34

    9.1 Entrevues avec des intervenants de l'extérieur ..... 35

    9.2 Sondage auprès d'intervenants de l'intérieur..... 35

    9.3 Évaluation des relations avec les médias ..... 35

    9.4 Analyse du contenu de toute la couverture médiatique et des médias sociaux ..... 35

    9.5 Remerciements ..... 35

10. RÉSUMÉ.....36

<b>PARTIE 2 :</b> .....	<b>38</b>
<b>PLAN TYPE DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION</b> .....	<b>38</b>
1. PRÉSENTATION .....	39
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DU PLAN .....	40
3. ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES.....	41
4. PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION .....	42
<b>ANNEXES</b> .....	<b>47</b>
<i>ANNEXE A : ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES</i> .....	48
<i>ANNEXE B : COORDONNÉES DES MEMBRES DE L'EGC</i> .....	49
<i>ANNEXE C : EXEMPLE DE STRUCTURE D'INTERVENTION EN SITUATION DE CRISE</i> ..	50
<i>ANNEXE D : RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE GÉNÉRALE DE GESTION DE CRISES (EGGC)</i> .....	51
<i>ANNEXE E : RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE DE GESTION DE CRISES (ELGC)</i> .....	55
<i>ANNEXE F : PROTOCOLE TYPE DE NOTIFICATION EN SITUATION DE CRISE</i> .....	58
<i>ANNEXE G : FEUILLE DE COLLECTE DE RENSEIGNEMENTS FACTUELS</i> .....	60
<i>ANNEXE H : EXEMPLES DE PROTOCOLES DE GESTION DES CRISES</i> .....	64
<i>ANNEXE I : EXEMPLE DE DÉCLARATION PRÉLIMINAIRE AUX MÉDIAS</i> .....	68
<i>ANNEXE J : TRAITER AVEC LES MÉDIAS : MESSAGES CLÉS</i> .....	69
<i>TRAITER AVEC LES MÉDIAS : AVANT L'ENTREVUE</i> .....	71
<i>TRAITER AVEC LES MÉDIAS : L'ENTREVUE – CONSEILS ET TECHNIQUES</i> .....	72
<i>TRAITER AVEC LES MÉDIAS : ERREURS COURANTES</i> .....	73
<i>ANNEXE K : ORGANIGRAMME TYPE DES INTERVENANTS DE L'ENTREPRISE</i> .....	77
<i>ANNEXE L : FICHE D'APPELS DES MÉDIAS ET DES INTERVENANTS</i> .....	78
<i>ANNEXE M : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX</i> .....	80
<i>ANNEXE N : AIDE-MÉMOIRE – CONFÉRENCE DE PRESSE</i> .....	81
<i>ANNEXE O : ÉVALUATION DE L'ÉTAT DES PRÉPARATIFS</i> .....	83
<i>ANNEXE P : CENTRE DE CONTRÔLE DE L'INTERVENTION</i> .....	86
<i>ANNEXE Q : AIDE-MÉMOIRE – EXEMPLES DE MESURES DE COMMUNICATION À PRENDRE PAR LE DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT LOCAL EN SITUATION DE CRISE</i> .	89
<i>ANNEXE S : LIGNES DIRECTRICES POUR LA COMMUNICATION DANS LES MÉDIAS SOCIAUX EN SITUATION DE CRISE</i> .....	94

## **PARTIE 1 :**

### **INTRODUCTION**

Comment définit-on une crise? Une crise est un événement soudain ou un ensemble de circonstances inattendues qui peuvent avoir un impact important sur la capacité d'une entreprise de mener ses activités, nuire considérablement à la réputation d'une entreprise ou encore menacer l'environnement, la santé, la sécurité et le bien-être des employés, des collectivités voisines ou du public en général.

Si la crise même est ponctuelle, il arrive, dans certains cas, que les éléments l'ayant engendrée aient évolué au cours d'un certain temps. Ces situations, qu'on appelle souvent crises couvantes, peuvent prendre toute leur ampleur lorsqu'elles sont mises au jour, généralement par les médias traditionnels ou les médias sociaux. Quelle que soit l'origine de la crise, l'entreprise se retrouve habituellement plongée dans une situation chaotique. Lorsqu'une crise survient, l'entreprise devrait d'abord tout mettre en œuvre pour assurer la protection et la sécurité de ses employés, remédier à tout impact négatif sur les collectivités voisines et l'environnement, et reprendre ses activités normales en toute sécurité le plus tôt possible. Un certain nombre d'obstacles peuvent cependant empêcher la résolution rapide de la crise.

Les crises surviennent presque toujours en dehors des heures de travail. On constate généralement une confusion et un manque d'information relativement à la situation. Il arrive que les entreprises catégorisent mal le problème, focalisant davantage leur attention sur les aspects techniques et juridiques de la crise que sur les questions de perception du public et des autres intervenants clés. Il arrive aussi que les perceptions de la direction soient divergentes et que des conflits internes se développent lorsque les opinions diffèrent quant à la façon de remédier à la situation et de communiquer l'information.

En cette ère numérique, une situation de crise peut facilement être exposée au monde entier en l'espace de quelques heures, voire quelques minutes. L'entreprise peut se retrouver en un rien de temps sous la loupe des médias traditionnels ou des médias sociaux. Ses moindres interventions sont dès lors étroitement surveillées par les milieux financiers, les gouvernements, les employés, les actionnaires, les leaders communautaires et d'autres groupes d'influence qui tirent leur information initiale et leurs premières impressions de ces reportages médiatiques, billets et gazouillis. Si l'attention des médias n'est pas adéquatement gérée, elle peut nuire à la capacité de l'entreprise de gérer la crise à laquelle elle est confrontée, ébranler la confiance des parties prenantes, entraîner un fléchissement de la valeur de ses actions et ternir sa réputation.

Pour qu'une société puisse résoudre efficacement la crise et éviter que sa réputation soit entachée à long terme, elle doit se doter d'une structure organisationnelle et de protocoles qui lui permettront de gérer proactivement la situation et de communiquer efficacement avec les intervenants touchés.

À cette fin, il lui faut élaborer soigneusement un plan de gestion de crises et de communication qu'elle examinera et modifiera continuellement. Non seulement ce plan doit être en place avant qu'une crise survienne, mais il doit également faire

l'objet d'une mise à jour à la lumière des leçons tirées de l'événement. Il définit le cadre et la structure organisationnelle qui guideront les interventions de l'entreprise durant les premières heures décisives de la crise.

Le présent guide a été conçu pour aider les sociétés à élaborer ou évaluer leurs plans de gestion de crises et de communication. Bien que la portée de la mobilisation des effectifs puisse varier considérablement d'un établissement à l'autre, les principes fondamentaux de la gestion des crises demeurent les mêmes, peu importe la taille de l'entreprise. Il importe également de noter que ce guide ne dicte pas comment certaines crises particulières doivent être gérées ou résolues, mais qu'il offre plutôt une approche permettant d'améliorer l'efficacité et la réceptivité des communications.

Bien que nous ayons tenté de faire de ce guide l'outil le plus complet possible, il ne saurait remplacer les conseils professionnels approfondis que toute entreprise devrait obtenir en situation de crise. Les sociétés sont invitées à allier l'utilisation de ce guide à un programme de formation en matière de gestion de crises et de communication afin d'améliorer leur propre plan d'intervention. Ce guide vise à fournir des recommandations, des suggestions et des exemples quant à la mise en œuvre, par les entreprises, du protocole de planification de la gestion de crises et des communications de l'initiative VDMD. Les conseils offerts dans ce document ne doivent pas être interprétés comme étant les seules méthodes de traitement des éléments du protocole.

La première partie du présent guide aborde l'élaboration ou l'évaluation, étape par étape, d'un plan de gestion de crises et de communication. Elle établit des objectifs, des stratégies et des tactiques qui reflètent les meilleures pratiques et l'expérience de l'industrie; elle décrit aussi les défis et les possibilités qui pourraient se présenter au personnel durant une situation de crise. Un complément d'information à l'appui des différentes sections de la première partie est présenté dans les annexes du plan type de gestion des crises.

La deuxième partie de ce guide fournit un exemple de plan de gestion de crises et de communication, ainsi qu'un modèle qui peut être adapté par les sociétés qui souhaitent se doter d'un plan. Elle vise à aider les entreprises à mettre en œuvre les stratégies et les tactiques exposées dans la première partie et à élaborer leur propre plan de gestion des crises. Cette partie est découpée en sections pour en faciliter l'utilisation. Enfin, les annexes présentent des exemples de documents qui peuvent être rédigés à l'avance, en prévision des crises.

**PRÉPARATION D'UN PLAN DE GESTION DE CRISES  
ET DE COMMUNICATION**

## 1. MISE EN MARCHÉ DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION

Les cadres supérieurs ne doivent pas se soucier uniquement des pressions du marché et des calendriers de production. Se préparer à l'éventualité où les choses tourneraient mal fait également partie de bonnes pratiques commerciales. Les dirigeants et les employés concernés au siège social et sur le terrain doivent être adéquatement préparés à réagir, bien avant qu'une crise survienne. Un plan de gestion de crises et de communication (PGCC) doit donc être élaboré et mis en œuvre, en plus de faire l'objet d'une évaluation régulière.

La première étape cruciale dans l'élaboration ou l'évaluation d'un PGCC consiste souvent à obtenir l'aval du président et chef de la direction ou, pour les multinationales, du plus haut dirigeant au pays. Cette mesure est essentielle à la priorisation de l'initiative et à l'obtention de l'appui de l'ensemble de l'organisation durant le processus d'élaboration. La responsabilité de l'élaboration du plan est généralement confiée à un membre de l'équipe de la haute direction, lequel veille au bon déroulement du processus.

L'élaboration ou l'évaluation du plan de gestion des crises peut aussi comporter l'établissement d'un comité de planification multidisciplinaire de la gestion des crises. Ce comité peut également aider à faciliter la compréhension du processus et l'adhésion au PGCC au sein de l'entreprise et à intégrer la planification de la gestion de crises au processus de prise de décisions opérationnelles. Il importe de noter que l'élaboration d'un PGCC est une initiative qui s'échelonne sur une période relativement longue. Les attentes et les engagements doivent donc être soigneusement gérés.

À l'échelon de l'entreprise, le comité peut regrouper des représentants des services organisationnels, des services environnementaux, des ressources humaines, de la gestion des opérations, des finances, des services juridiques et d'autres fonctions ou services pertinents. Il peut aussi compter des représentants des secteurs opérationnels pour assurer l'intégration des éléments généraux et fonctionnels du plan. Les personnes qui participent aux travaux du comité ne font pas forcément partie de l'équipe de gestion de crises. Le comité a pour tâche de veiller à ce qu'on tienne compte d'une vaste gamme de perspectives tout au long de la planification, de l'élaboration et de l'évaluation du PGCC. La composition ainsi que les rôles et responsabilités de l'équipe de gestion de crises sont décrits à la section 4 de ce guide.

Une fois que le comité de planification a été constitué, il peut être souhaitable d'évaluer l'état des préparatifs de l'entreprise en vue d'une crise éventuelle.

## 2. ÉVALUATION DE LA VULNÉRABILITÉ AUX CRISES

L'élaboration d'un PGCC devrait comporter une évaluation des menaces et des risques auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi qu'une évaluation de l'état de ses préparatifs, tant à l'échelon de l'administration que des opérations.

L'évaluation est souvent réalisée par le comité de planification de la gestion de crises (mentionné à la section 1), car les gestionnaires à divers échelons et dans différents secteurs de l'entreprise ont tendance à définir les urgences et les crises en fonction de paramètres différents. Cette divergence fait que des problèmes ou des accidents graves risquent de prendre l'entreprise au dépourvu, ou encore que des membres clés du personnel peuvent n'être mis au courant de la situation qu'une fois le public alerté. Il faut donc pouvoir distinguer les situations d'urgence des situations de crise (cette distinction est abordée plus en détail à la section 3.2 de ce guide).

L'évaluation devrait passer en revue les types de crises les plus susceptibles de survenir, et celles qui auront les répercussions les plus importantes. Ces crises devraient être catégorisées de manière à assurer la cohérence de tous les plans, protocoles et systèmes administratifs et opérationnels. Une fois que l'évaluation des risques et menaces à l'entreprise, aux opérations et aux projets est terminée, et une fois qu'on a établi ce qui constitue une situation d'urgence et une situation de crise, on peut définir et codifier un protocole de notification. Ce protocole détermine souvent les situations qui exigent que l'entreprise, les opérations ou les projets convoquent leurs équipes respectives de gestion des crises. Un exemple de ces différentes catégories est présenté à la section suivante et le protocole type de notification apparaît à l'annexe F. On recommande aussi aux entreprises de consulter le guide APELL visant le secteur minier, en particulier pour passer en revue les crises opérationnelles possibles. Ce guide renferme les paramètres à partir desquels les mines peuvent élaborer leur plan d'intervention d'urgence.

Après l'évaluation des risques, l'état des préparatifs devrait également être évalué afin de cerner les lacunes des plans généraux et opérationnels de l'entreprise et de déterminer ce qu'il convient de faire pour assurer la plus grande homogénéité possible de ces derniers. Cette évaluation comporte des consultations auprès des représentants des différents secteurs opérationnels avant de dresser le plan d'ensemble. Lorsqu'on évalue des PGCC, il importe d'examiner certains aspects importants, dont les structures organisationnelles et hiérarchiques, les rôles et les responsabilités de l'équipe de gestion de crises, les systèmes et protocoles de notification, les relations avec les intervenants clés, les plans de communication et le soutien connexe, ainsi que le soutien logistique. Un questionnaire type est présenté à l'annexe O.

La philosophie de l'entreprise en matière de gestion des crises est possiblement l'élément le plus important à déterminer. Notamment, quelle est la plus grande priorité de l'entreprise en situation de crise? Il est probable que les priorités incluent la sécurité des employés et des collectivités environnantes, les relations avec les collectivités, la protection de l'environnement, la poursuite des activités, la préservation de la réputation de l'entreprise et la prévention des litiges. Il est souvent difficile de distinguer et d'ordonner les priorités concurrentes, lesquelles peuvent également changer selon la nature de la crise. Cependant, tout exercice visant à évaluer la vulnérabilité d'une entreprise aux situations de crise permet à celle-ci d'effectuer un examen sérieux de sa philosophie organisationnelle, ce qui permet de mieux établir le ton et l'orientation de la planification de la gestion de crises.

### 3. ÉTABLIR LES OBJECTIFS DU PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION

En élaborant son PGCC, l'entreprise établit généralement les objectifs et la portée de celui-ci, ainsi que les lignes directrices qui lui permettront de gérer efficacement les situations de crise auxquelles elle pourrait être confrontée.

#### 3.1 Objectifs

Ces lignes directrices devraient refléter la philosophie que souhaite adopter l'entreprise pour gérer les situations de crise, ainsi que son énoncé de mission et sa politique générale. Le président et chef de la direction (ou son équivalent) devrait signer ces lignes directrices. Les lignes directrices pourraient comprendre les énoncés suivants :

- Gérer la situation de crise efficacement et professionnellement, de manière à assurer la sécurité et le soutien de nos employés et des collectivités voisines, ainsi qu'à minimiser l'impact sur nos activités.
- Procurer le soutien adéquat aux personnes qui peuvent avoir été affectées négativement par nos activités.
- Aider les médias et les autres intervenants externes en leur fournissant des renseignements exacts à propos des faits et de nos actions.
- Maintenir la confiance du public et des actionnaires en notre capacité de gérer efficacement la situation, et minimiser le dommage à la réputation de notre entreprise.
- Continuer d'assurer le fonctionnement sécuritaire et efficace de l'entreprise durant la situation de crise.

#### 3.2 Portée

Il est important de faire la distinction entre une situation d'urgence qui peut et devrait être gérée par l'administration des opérations, conformément aux plans d'intervention d'urgence et aux plans locaux de gestion de crises qui sont en place, et une situation de crise qui nécessite l'intervention de la haute direction de l'entreprise. Il est tout aussi important que l'entreprise catégorise adéquatement le problème et s'assure de ne pas focaliser son attention sur les aspects techniques et juridiques de la crise en omettant la question de la perception du public.

Une situation d'urgence est généralement définie comme un événement présent ou imminent qui exige une coordination immédiate des interventions ou la gestion particulière des gens ou des biens afin de protéger la santé, la sécurité ou le bien-être des personnes, ou de limiter les dommages aux biens et à l'environnement. Les employés et les équipes d'intervention d'urgence d'un site d'exploitation donné gèrent et résolvent habituellement les situations d'urgence sans l'intervention directe de la haute direction de l'entreprise.

Les plans de mesures d'urgence sont conçus pour aider les équipes d'intervention à déterminer les situations d'urgence, à les anticiper et à y réagir. Ils visent également à prévenir et atténuer les répercussions sur l'environnement et la sécurité, tant sur le site qu'à l'extérieur, associées aux situations d'urgence. Les situations d'urgence comprennent par exemple les défaillances de digues à stériles, les incendies, les conditions extrêmes comme les inondations et les tremblements de terre, les affaissements de talus de mine, les effondrements souterrains, les décès et les blessures graves.

Un plan de mesures d'urgence comprend généralement les procédures nécessaires pour demander une intervention en cas d'incident physique (p. ex., plans de lutte contre les incendies ou procédures de sauvetage), de même que les systèmes de notification appropriés pour s'assurer que le personnel interne et les intervenants externes concernés sont avisés de la situation. Un plan de mesures d'urgence comprend également des procédures de vérification et de suivi visant à s'assurer que les mesures appropriées ont été prises en réponse à la situation d'urgence.

Les situations d'urgence doivent être suivies étroitement par la direction du site afin de déterminer si elles risquent de dégénérer en situation de crise.

Une crise est définie comme un événement soudain qui peut affecter considérablement la capacité d'une entreprise de mener ses activités normales. Il importe de faire la distinction entre une situation d'urgence qui peut et devrait être gérée par la direction locale, conformément à ses plans de mesures d'urgence, et une crise de grande envergure qui nécessite l'intervention de la haute direction de l'entreprise.

Il peut y avoir crise ou crise couvante si :

- 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.

Dans l'industrie minière, un certain nombre de facteurs types peuvent déclencher une situation de crise. En règle générale, deux types de crises pourraient nécessiter une intervention à l'échelle de l'entreprise : les crises opérationnelles et les crises non opérationnelles. La mondialisation accrue des opérations a pour effet d'élargir la gamme de crises potentielles, qui peut comprendre les situations suivantes :

#### **Crises opérationnelles**

- **Les urgences industrielles** telles que les accidents entraînant des blessures graves ou des dommages matériels.
- **Les désastres naturels** qui menacent la sécurité des employés ou compromettent les activités de l'entreprise.

- **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 pour les gens et l'environnement.

**Crises non opérationnelles**

- **Les urgences médicales** dans des régions où les soins médicaux de qualité sont soit très éloignés, soit entièrement inexistants.
- **Les menaces à l'entreprise**, comme les litiges, la fraude, les problèmes liés au marché et autres questions ayant des répercussions importantes sur l'entreprise.
- **Les problèmes liés au milieu de travail**, comme le harcèlement sexuel, la violence au travail, les allégations de comportements contraires à l'éthique, etc.
- **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 à la bombe, le sabotage, l'instabilité politique ou l'agitation civile, le mécontentement des employés, la détention illégale de personnes par les autorités et les activités de révolte et de guérilla.
- **Les catastrophes naturelles, pandémies, etc.** qui menacent la santé et la sécurité des employés ou de la collectivité où est établie l'entreprise.

D'autres crises peuvent aussi être engendrées par la crise initiale. Parmi ces possibles crises secondaires, mentionnons la découverte de problèmes connexes, les enquêtes instituées par le gouvernement fédéral, provincial ou local, les commentaires à retardement de la société civile par l'intermédiaire des médias sociaux, les poursuites en justice et les sanctions pécuniaires, la perte de clients, les changements au sein de la direction et le dessaisissement. Ces crises peuvent durer des semaines, des mois et même des années. Leur gestion doit donc être aussi efficace que la gestion de la crise initiale.

À mesure que les activités de l'industrie minière canadienne se mondialisent, les risques de nature politique et sécuritaire prennent aussi de l'ampleur et deviennent une source de préoccupation croissante. Les sociétés minières qui mènent des activités en sol étranger devraient envisager de consulter des spécialistes en matière de sécurité afin d'obtenir des conseils sur les précautions à prendre, et modifier leurs plans de gestion de crises en conséquence.

## 4. ORGANISATION D'UNE ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES

Tout PGCC devrait établir une structure organisationnelle et des paramètres qui guideront l'intervention de l'entreprise durant les premières heures décisives de la crise. Lorsqu'une crise survient, les premiers impératifs de l'entreprise consistent à assurer la sécurité et le bien-être de ses employés et entrepreneurs, à remédier à toute conséquence négative pour les collectivités voisines et l'environnement, et à rétablir le fonctionnement sécuritaire de l'entreprise le plus rapidement possible.

Il importe qu'une structure organisationnelle définissant clairement les rôles, les responsabilités et la hiérarchie soit en place pour prévoir la résolution de ces questions avant que ne survienne une crise. Cette démarche a pour avantage principal de mieux définir et d'officialiser l'intervention de l'entreprise en situation de crise.

### 4.1 Structure et hiérarchie

L'organisation de la gestion des crises doit être suffisamment souple pour permettre de réagir efficacement devant des incidents de types et de degrés de gravité variables. Sa structure devrait comporter les éléments suivants, qui seront mobilisés entièrement ou partiellement selon la crise à gérer.

#### 4.1.1 Équipe générale de gestion de crises

L'équipe générale de gestion de crises (EGGC) peut inclure des dirigeants de l'entreprise et des cadres supérieurs qui auront la responsabilité de mettre en œuvre le PGCC le moment venu. Dans le cas de certaines grandes exploitations, l'équipe locale de gestion de crises (ELGC) peut assumer l'entière responsabilité de la gestion de certains types de crises, en quel cas sa composition pourrait refléter celle d'une EGGC.

L'EGGC devrait être de petite taille. Elle peut par exemple compter les membres suivants : un président, un coordonnateur de la gestion de crises, un porte-parole de l'entreprise, un coordonnateur des communications, un coordonnateur des ressources humaines, un avocat et un adjoint administratif. D'autres membres peuvent être ajoutés à cette équipe, au besoin, selon la nature de la crise à résoudre. Les annexes A et B présentent des exemples d'EGGC.

Il est important de noter que le choix des membres de l'EGGC devrait reposer sur les meilleures qualités et compétences disponibles pour exécuter les fonctions associées à la gestion des crises, et non sur l'emploi courant de ces personnes. Chaque membre de l'équipe devrait avoir un suppléant, et un des membres devrait pouvoir être joint facilement en tout temps. À cette fin, l'entreprise peut adopter un système de travail sur appel (ou un autre mécanisme du genre) pour faire en sorte qu'au moins un membre de l'équipe soit disponible à tout moment.

Des renforts peuvent également se joindre à l'équipe en cas de besoin, notamment des spécialistes de divers domaines (p. ex., un psychologue pour venir en aide aux employés traumatisés ou un spécialiste du transport,

au cas où il faudrait évacuer d'urgence le personnel se trouvant dans un pays donné).

L'équipe devrait relever du chef de la direction ou d'une personne équivalente. Celui-ci ne devrait toutefois pas participer directement à la gestion de crise. La première responsabilité du chef de la direction consiste à assurer la gestion efficace de l'entreprise, et de continuer à faire état de la situation au conseil d'administration. Dans des circonstances exceptionnelles et selon la gravité de la crise, le chef de la direction peut prendre la parole au nom de l'entreprise, mais il convient de déterminer soigneusement à quel moment et dans quelles circonstances il assumera ce rôle, le cas échéant.

#### **4.1.2 Équipe locale de gestion des crises**

En plus des services d'intervention d'urgence en place à ses différents sites d'exploitation, l'entreprise devrait doter chaque site et projet d'une équipe locale de gestion de crises (ELGC) prête à se substituer aux services d'intervention si une situation d'urgence devait dégénérer en situation de crise. L'ELGC assumerait alors la responsabilité sur place de la gestion de la crise et des communications directes avec l'EGGC. La composition, les rôles et les responsabilités de l'ELGC devraient être propres à chaque site, mais complémentaires à l'EGGC.

#### **4.1.3 Équipe spéciale d'intervention en situation de crise**

Une équipe spéciale d'intervention en situation de crise peut être formée par le président de l'EGGC en réaction à une situation de crise particulière où il n'y a pas d'ELGC, ou encore lorsqu'on a décelé un besoin en ressources supplémentaires ou spécialisées (p. ex., conseillers en matière de deuil, experts en communication, spécialistes en environnement, etc.) sur les lieux d'un incident. La nature de la crise dictera la composition de l'équipe qui pourrait regrouper des directeurs du siège social ou d'autres sites d'exploitation de l'entreprise.

Un exemple de structure organisationnelle aux fins de la gestion des crises est présenté à l'annexe C.

## **4.2 Rôles et responsabilités**

En situation de crise, chaque membre de l'EGGC et de l'ELGC a un rôle et des responsabilités qui lui sont propres. Le moment le plus mal choisi pour établir de nouvelles structures de relations et de hiérarchie est lorsqu'on se trouve en plein milieu d'un désastre. Il est donc essentiel que ces rôles et responsabilités soient compris et acceptés de tous avant que ne survienne une situation de crise. Les principaux rôles et responsabilités de l'EGGC et de l'ELGC sont décrits ci-après. Une liste détaillée des responsabilités de ces équipes figure à l'annexe D.

### **4.2.1 Président**

Le président est responsable de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre du PGCC. En situation de crise, le président a la responsabilité principale de

gérer l'intervention générale de l'entreprise et de tenir le chef de la direction (ou l'équivalent) et les autres dirigeants clés entièrement au fait de tous les événements. Le président a aussi la responsabilité de convoquer des réunions de l'équipe de gestion de crises, de déterminer la composition de cette équipe, d'obtenir des ressources supplémentaires, au besoin, de communiquer avec les intervenants clés et d'organiser une séance-bilan complète après la résolution de la crise.

#### **4.2.2 Coordonnateur de la gestion de crise**

Le coordonnateur de la gestion de crises est responsable de la formation des intervenants, ainsi que de l'élaboration, de l'examen et de la distribution du plan de gestion de crises aux membres de l'EGGC et à leurs suppléants, de même qu'aux autres dirigeants clés.

En situation de crise, le coordonnateur a la responsabilité principale d'agir à titre de canalisateur de l'information, recueillant les renseignements pour l'équipe de gestion de crises, transmettant l'information et les décisions de l'EGGC à l'ELGC, et maintenant une communication constante avec les divers intervenants. Le coordonnateur de la gestion de crises travaille en relation étroite avec le coordonnateur des communications.

#### **4.2.3 Coordonnateur des communications**

Le coordonnateur des communications a la responsabilité d'aider le coordonnateur de la gestion de crises à élaborer le PGGC en indiquant les ressources internes et externes qui peuvent faciliter la tâche de l'entreprise pour ce qui est de surveiller et de traiter les demandes de renseignements provenant des médias traditionnels, des médias sociaux et d'autres intervenants clés.

En situation de crise, le coordonnateur des communications a la responsabilité principale de préparer la démarche de communication de l'entreprise, ainsi que de préparer et distribuer toutes les communications de cette dernière à l'interne aussi bien qu'à l'externe, en collaboration étroite avec le coordonnateur de la gestion de crises et le coordonnateur local des communications. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la section 6.3.1. Ce coordonnateur devrait bénéficier du soutien d'une équipe d'employés spécialisés dans le domaine des communications.

#### **4.2.4 Porte-parole**

La responsabilité principale du porte-parole, en situation de crise, consiste à agir à titre de représentant officiel de l'entreprise auprès des médias, des collectivités locales et des autres intervenants clés. Le porte-parole devrait aussi être disponible pour aider le coordonnateur des communications à préparer le matériel de communication. Les entreprises peuvent prévoir des porte-parole auxiliaires, capables d'aborder des questions particulières (p. ex., l'environnement, les ressources humaines, etc.).

#### **4.2.5 *Coordonnateur des ressources humaines***

Le coordonnateur des ressources humaines est responsable de la création de dossiers confidentiels sur le personnel, y compris les renseignements sur les proches à prévenir et les renseignements d'identité pour tous les employés, notamment ceux qui sont appelés à vivre, voyager ou travailler dans des milieux dangereux. En situation de crise, il a la responsabilité de prévenir les familles d'employés grièvement blessés ou décédés, de surveiller le moral des employés et de recommander les communications appropriées. Ce coordonnateur devrait bénéficier de l'appui d'une équipe d'employés spécialisés dans le domaine des ressources humaines.

#### **4.2.6 *Avocat***

L'avocat a la responsabilité de trouver à l'avance les ressources juridiques en place dans les pays étrangers où l'entreprise mène des activités, de même que de déterminer les exigences ou contraintes juridiques pouvant être liées à des crises éventuelles. Dans le cadre de ses responsabilités, l'avocat est tenu d'examiner le matériel de communication préliminaire. En situation de crise, l'avocat a la responsabilité principale de déterminer les exigences ou contraintes juridiques liées à la situation, et de formuler des conseils sur les façons de limiter la responsabilité civile potentielle de l'entreprise. L'avocat peut aussi devoir fournir des conseils sur les responsabilités de l'entreprise à l'égard des victimes et de leurs proches, y compris le versement d'une indemnité.

#### **4.2.7 *Adjoint administratif***

En situation de crise, l'adjoint administratif procure le soutien administratif nécessaire aux membres de l'équipe de gestion des crises. Avant toute situation de crise, un groupe d'employés de soutien administratif devrait recevoir une formation initiale sur le fonctionnement du centre de contrôle de l'intervention et sur les rôles et responsabilités de chacun.

#### **4.2.8 *Service des finances***

Bien qu'il ne fasse pas partie de l'équipe principale de gestion des crises, le service des finances est responsable de maintenir une couverture d'assurances adéquate, d'établir les procédures comptables appropriées pour les sommes d'argent à déboursier et de protéger l'information relative à ses fonctions. En situation de crise, ce service a la responsabilité principale de coordonner les transactions financières liées à la crise.

### **4.3 *Équipes locales de gestion de crises***

Chaque site d'exploitation et projet minier devrait être responsable de mettre sur pied une équipe locale de gestion de crises (ELGC). Cette équipe assure l'intervention initiale et la gestion de la situation avec les conseils ou l'orientation de l'équipe générale de gestion de crises, le cas échéant.

L'ELGC doit s'assurer que son plan et sa structure organisationnelle ont été mis à l'essai et sont en place pour soutenir le PGGC de l'entreprise. L'équipe locale doit

régulièrement renouveler sa formation et renseigner l'EGGC de tout changement apporté à son plan, à la constitution de son équipe et aux numéros où joindre les personnes-ressources. La constitution de l'ELGC peut refléter la structure et la constitution de l'équipe d'intervention d'urgence et de gestion des risques déjà en place au site d'exploitation. L'annexe E présente des exemples de rôles et de responsabilités d'une ELGC.

Dans le cas des projets d'exploration et des centres de marketing et de vente, les directeurs locaux pourraient être désignés comme les personnes-ressources ou agents de liaison auprès de l'équipe générale de gestion des crises. Ces personnes devraient recevoir une copie du PGGC et la formation nécessaire, et elles devraient avoir la responsabilité des mises à jour du plan et de la distribution de toute information connexe au personnel de l'entreprise.

## 5. ACTIVATION D'UN PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION

Les systèmes et protocoles d'avertissement précoce sont essentiels à la gestion efficace des situations de crise. En l'absence de protocoles clairs et solidement établis, la réaction de l'entreprise risque d'être lente, incohérente et même dangereuse, ce qui pourrait rendre la situation incontrôlable avant même que l'équipe de gestion de crises ait été prévenue et ait eu le temps de préparer une intervention intégrée et coordonnée.

Chaque entreprise devrait être dotée d'un plan de gestion des crises qu'elle peut activer rapidement pour franchir efficacement les premières heures critiques suivant l'incident, alors que l'entreprise évalue la situation et élabore une stratégie de remédiation et de communication plus exhaustive. Ce plan devrait renfermer des politiques et procédures d'intervention réalistes, ainsi que des listes de vérification et d'autres outils pertinents. Voici les éléments clés de la gestion des crises :

### 5.1 Notification

Une fois que l'entreprise a évalué les risques et menaces auxquels elle-même, ses opérations et ses projets sont confrontés et qu'elle a fait la distinction entre ce qui constitue une situation d'urgence et une situation de crise, il lui faudrait définir et codifier son protocole de notification. Ce système devrait préciser les situations exigeant que l'entreprise, les opérations ou les projets convoquent leurs équipes respectives de gestion de crises.

Beaucoup d'entreprises élaborent des protocoles de notification qui guident le personnel de l'administration ou des opérations à travers une série de questions leur permettant d'évaluer la situation de crise et de déterminer qui prévenir au sein de l'EGGC et quand le faire (voir l'annexe F). Dans tous les cas, la notification devrait être faite par contact verbal de personne à personne, car rien ne garantit qu'un message laissé dans une boîte vocale ou transmis par courrier électronique ou télécopieur sera reçu ou qu'une attention immédiate y sera accordée.

Bon nombre d'entreprises optent pour des services extérieurs qui permettent à tout membre des équipes générale et locales de gestion de crises au siège social, aux sites d'exploitation et aux projets d'établir une communication ou d'être joint 24 heures par jour, 365 jours par année, et ce, n'importe où dans le monde. Ce type de service est particulièrement utile aux entreprises qui mènent des activités à l'étranger.

### 5.2 Évaluation

Après avoir prévenu l'EGGC d'une situation de crise, il importe que l'ELGC établisse le plus exactement possible quelle est la portée des dommages ou des perturbations découlant de l'incident. Dans le désordre initial de la crise, il est souvent difficile pour l'équipe locale de focaliser son attention sur les problèmes clés et les faits connus.

Pour faciliter l'évaluation de la situation, on recommande de préparer une feuille de collecte de renseignements factuels, qui aidera le personnel local à consulter

l'information importante et à en faire part rapidement au siège social de l'entreprise. Non seulement cette information fait-elle l'exposé fondamental de la situation (qui, quoi, où, quand et comment), mais elle porte aussi sur les employés, leurs familles, l'impact sur les collectivités locales, l'environnement et la couverture médiatique. Un exemple de cette feuille de collecte de renseignements factuels est présenté à l'annexe G.

### 5.3 Anticipation

À la phase initiale de la crise, il importe que l'EGGC examine la situation dans deux optiques : il lui faut établir ce qui doit être fait durant les premières heures suivant l'incident et déterminer les répercussions possibles de l'incident au cours des jours à venir.

Durant les premières heures de crise, la priorité de l'ELGC consiste à maîtriser la situation, déterminer le plus exactement possible le degré de perturbation, l'état de santé et de sécurité des employés et le nombre de victimes, le cas échéant, et faire état de ces renseignements à l'EGGC.

Parallèlement à la résolution de la situation, les équipes de gestion de crises doivent en gérer les répercussions aussi efficacement que la crise initiale. Elles devront donc focaliser leur attention sur les différents scénarios qui pourraient être engendrés par la crise, par exemple :

- Décès liés aux blessures subies par les victimes.
- Annonces d'enquêtes politiques ou réglementaires.
- Reportages d'enquête ou publications dans les médias sociaux, comme des billets de blogue ou des gazouillis sur des problèmes connexes à la crise.
- Réactions et critiques de syndicats ou d'organismes environnementaux ou sociaux non gouvernementaux.
- Répercussions négatives sur les résidents et les entreprises du secteur avoisinant.
- Perte de clientèle en raison de la crise ou de l'empiètement opportun de concurrents sur le marché de l'entreprise touchée.

### 5.4 Protocoles d'intervention en situation de crise

En élaborant leur plan de gestion de crises, les entreprises devraient préparer des protocoles visant différentes crises qui pourraient affecter leur organisation.

Ces protocoles ne constituent pas des listes précises ou complètes des choses à faire; ils ont plutôt pour but d'aider le personnel à focaliser son attention sur les questions pertinentes et critiques durant les premières heures chaotiques suivant l'incident. Ces protocoles pourraient prévoir les situations suivantes :

- Rejet de substances causant de graves dommages à l'environnement.
- Accident industriel grave.
- Urgence médicale.
- Désastre naturel.
- Écrasement d'un avion de l'entreprise.

- Violence au travail.
- Décès soudain de directeurs de l'entreprise.
- Détention illégale de personnes par les autorités locales.
- Enlèvement d'un employé ou d'un membre de sa famille.
- Attaque terroriste ou sabotage grave.
- Agitation civile.

L'annexe H présente des exemples de certains de ces protocoles.

### **5.5 Centre de contrôle de l'intervention en situation de crise**

Chaque entreprise devrait avoir un centre de contrôle de l'intervention où se réunir et gérer la situation de crise, soit physiquement, au siège social, soit virtuellement. Les grandes exploitations à qui le siège social a confié la responsabilité de gérer les crises locales devraient aussi avoir en place un centre de contrôle désigné. Il est également recommandé qu'un second emplacement soit choisi, au cas où l'EGGC ou l'ELGC serait dans l'impossibilité de se réunir sur place. Si le centre de contrôle est virtuel, il peut être utile d'avoir une solution de rechange au cas où celui-ci serait inaccessible en raison de la crise.

La responsabilité de l'établissement et de la gestion du centre doit faire partie intégrante du développement du plan de préparation de la gestion de crises. Les éléments et le matériel clés qu'on devrait trouver dans ce centre sont décrits à l'annexe P.

## 6. COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE

Il va de soi que la communication efficace ne permet pas à elle seule de résoudre la crise. Cependant, la communication inefficace, à la fois à l'interne et à l'externe, peut empirer la situation et rendre sa résolution encore plus difficile. Par conséquent, le traitement inadéquat d'une crise touchant au domaine public et les perceptions négatives de la situation chez le public et les autres intervenants clés peuvent, en fin de compte, causer beaucoup plus de dommages à la réputation de l'entreprise que la crise même.

Après un incident, un intérêt important pourrait être manifesté par les médias d'information et les experts des médias sociaux qui voudront tout savoir à propos de la situation (quoi, pourquoi, qui, où, quand et comment). Les médias d'information focaliseront leur attention sur les responsables de l'incident, et ils voudront savoir pourquoi il a été impossible de prévenir la situation. En ce qui a trait aux médias sociaux, ceux-ci pourraient offrir leur propre version de la situation. Pour obtenir des réponses à leurs questions, les journalistes recueilleront l'information le plus rapidement possible pour s'assurer l'exclusivité de la nouvelle. Pour ce faire, ils peuvent consulter des sources ou des experts qui ne prennent pas directement part aux événements ou qui disposent de renseignements inexacts. Les médias d'information peuvent également présenter des commentaires formulés par le truchement des médias sociaux afin d'illustrer la réaction du public.

Dans un tel contexte, l'entreprise pourrait être déchirée entre ses responsabilités légales et financières, d'une part, et le désir de protéger sa réputation, d'autre part, en s'adressant aux médias ou en faisant des déclarations publiques. Voici les principaux éléments d'un plan de communication en situation de crise, conçu pour aider l'entreprise à surmonter les difficultés qui se présentent.

### 6.1 Objectifs

Lorsque survient un incident, l'équipe de gestion de crises devrait viser quatre objectifs :

- Aider les médias à focaliser leur attention sur les faits connus et sur les interventions positives de l'entreprise.
- Communiquer directement et efficacement avec les employés et les principales communautés d'intérêts.
- Démontrer par des gestes concrets que l'entreprise est soucieuse et responsable.
- Maintenir la confiance du public et des actionnaires en la capacité de l'entreprise de gérer efficacement la crise.

### 6.2 Stratégies

Trois grandes stratégies de communication en situation de crise permettront de réaliser ces objectifs. D'autres stratégies connexes peuvent aussi être adoptées, mais toute entreprise devrait adhérer à ces trois stratégies essentielles pour assurer l'efficacité de ses communications après un incident.

### **6.2.1 Se démarquer comme une source d'information exacte, rapide et fiable**

Les accidents miniers font toujours la manchette, car ils sont généralement assortis de dommages matériels ou environnementaux importants et, dans certains cas, de drames humains. Les médias en font la couverture, que l'entreprise leur communique ou non de l'information. Si l'entreprise ne fournit pas de renseignements, d'autres se chargeront de le faire. Un manque de communication peut aussi donner l'impression que l'entreprise gère mal la situation ou qu'elle est irresponsable.

Au sein de ce nouveau monde numérique en constante évolution, les médias sociaux n'ont pas seulement accéléré le signalement et la couverture d'accidents, ils ont aussi propagé le concept des « journalistes citoyens », lesquels, munis d'un téléphone intelligent, d'un drone ou d'un autre outil technologique, peuvent fournir des vidéos commentées d'un incident. Les médias sont souvent alertés avant même que l'entreprise concernée ne soit au courant de la situation. Cela peut accentuer les enjeux liés à la réaction du public en y ajoutant la question de la divulgation des faits par l'entreprise.

C'est durant les premières heures suivant l'incident que l'entreprise a la meilleure occasion de diffuser son message efficacement. Plus les faits sont limités, plus la nouvelle a de l'impact. C'est à ce moment que l'entreprise peut communiquer le plus efficacement ses messages et les renseignements qu'elle possède et se démarquer comme une source d'information à la fois importante et fiable. Une fois que les faits initiaux ont été établis et qu'on a commencé à faire le point sur l'enquête, l'entreprise doit s'assurer de tenir les intervenants clés informés en leur fournissant des renseignements exacts et à jour. Il pourrait par exemple être utile de communiquer dès que possible tout fait important aux associations minières nationales et provinciales, dont les commentaires sont souvent sollicités par les médias et qui sont en mesure de transmettre les dernières nouvelles aux gouvernements. De plus, dans les régions minières, les entreprises devraient songer à tenir les établissements miniers avoisinants au fait de la situation dans un délai opportun.

Les entreprises doivent mettre l'accent sur les communications avec leurs communautés d'intérêts le plus rapidement possible, leur fournir toute l'information nécessaire sur l'évolution de la situation et se montrer réceptives à leur égard en tout temps. Idéalement, les communications avec les communautés d'intérêts devraient avoir commencé bien avant que ne survienne une situation de crise, particulièrement en ce qui a trait à la façon dont l'entreprise alertera la communauté et s'emploiera à régler d'éventuels incidents.

Il est recommandé que les communiqués initiaux soient développés et émis le plus rapidement possible après que l'entreprise ait été mise au courant de l'accident. Ces communiqués devraient témoigner de la préoccupation de l'entreprise, indiquer clairement les faits connus sur la situation et expliquer ce qui reste à déterminer. Les messages clés devraient être livrés sans tarder et étayés par les faits et les renseignements connus. Pour s'assurer de communiquer de façon opportune, les entreprises peuvent préparer des modèles de communiqués pour chacun des incidents potentiels cernés durant l'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation et au moment d'établir

les objectifs et la portée de leur plan de gestion de crises. L'objectif consiste à préparer un message adéquat et à le diffuser dans les plus brefs délais. L'annexe I présente un exemple de déclaration préliminaire.

En temps de crise, il est important de comprendre que les événements évoluent rapidement et qu'il est crucial de diffuser de l'information exacte dans les plus brefs délais. Le processus normal d'approbation des communications peut ne pas être suffisamment réactif pour permettre l'approbation des déclarations et des messages clés en temps opportun. Il pourrait donc s'avérer utile de mettre au point un processus spécial en lien avec le PGCC.

### **6.2.2 Communication et surveillance actives**

Les faits sont rendus publics par bribes, et les renseignements initiaux sont souvent contradictoires. La stratégie de communication de l'entreprise doit donc prévoir les mesures suivantes :

- Organiser des séances d'information régulières et diffuser des bulletins de mise à jour écrits pour faire connaître les nouveaux renseignements.
- Surveiller les reportages des médias et les publications dans les médias sociaux pour repérer les inexactitudes ou l'information tendancieuse.
- Toujours corriger les erreurs et l'information erronée des autres.
- Corriger immédiatement toute information inexacte diffusée malencontreusement par l'entreprise.
- Ne pas s'en remettre aux médias pour communiquer avec les employés et les principales communautés d'intérêts, l'entreprise devant elle-même maintenir des liens de communication directs avec ces personnes.

Dans le cadre des préparatifs de l'entreprise, il est recommandé que le coordonnateur des communications en situation de crise et le personnel des communications prévoient la mise en place des services de surveillance des médias et des plateformes des médias sociaux. Ces services permettent à l'entreprise de mieux suivre l'information diffusée et de réagir efficacement face à l'information erronée engendrée par la couverture médiatique de la crise. Les entreprises devraient aussi se familiariser avec les principaux sites Web des médias et des intervenants clés, ainsi qu'avec les forums, afin de suivre les réactions extérieures.

### **6.2.3 Se démarquer comme une entreprise ouverte et responsable**

Il importe, en situation de crise, que l'entreprise reconnaisse ouvertement qu'un incident est survenu, et que la situation provoque peut-être de la détresse, de la colère et des réactions émotives chez les employés, leurs proches, leurs amis et la collectivité en général. Il est crucial que l'entreprise communique activement et mette en valeur les mesures qu'elle prend pour venir en aide à ces personnes et résoudre la situation.

Les porte-parole de l'entreprise devraient toujours faire preuve de circonspection et se garder d'émettre des hypothèses ou des accusations à l'endroit d'autres personnes. Les demandes des médias concernant des

renseignements spécifiques ou l'accès aux installations doivent être évaluées en fonction de leur bien-fondé et en tentant de déterminer si la couverture générée alimentera la conjecture ou aidera le public à mieux comprendre la situation. Les porte-parole de l'entreprise ne devraient jamais fournir de renseignements non vérifiés en réponse à des questions commençant par :

- Aurait-il pu s'agir de...?
- Est-il possible que...?
- Que se passerait-il si...?

Si on ne dispose pas d'information factuelle, les médias peuvent s'appuyer sur des indices, des accusations et des hypothèses pour les aider à déterminer pourquoi l'incident est survenu. À cette fin, ils s'adresseront à d'autres personnes, scruteront les antécédents de l'entreprise et de la mine, et peut-être même d'autres mines dans les environs, dans l'espoir de trouver les coupables ou les raisons de l'incident. Et leurs reportages feront rapidement le tour du monde.

Les entreprises devraient aussi être en mesure de bien expliquer aux médias ce qu'elles font pour assurer la sécurité de leurs activités, et les mesures qu'elles ont prises pour rectifier tout problème survenu dans le passé. Les porte-parole devraient aussi être en mesure de discuter de tout accident ou incident passé, de tout problème antérieur relatif à la sécurité et des problèmes de sécurité touchant à l'ensemble de l'industrie. Voir l'annexe J.

## 6.3 Tactiques

Différentes approches peuvent aider l'EGGC ou l'ELGC à réaliser ses objectifs de communication en situation de crise.

### 6.3.1 Plan de communication en situation de crise

Chaque situation de crise est différente, c'est pourquoi l'approche concernant les communications doit être adaptée à chaque incident. Cela dit, le plan de gestion de crises et de communication de toute entreprise devrait préciser les éléments clés suivants :

- Quelle information devrait être diffusée, à quelle fréquence et auprès de qui.
- Quels sont les processus d'approbation relatifs à la diffusion d'information.
- Qui s'adressera aux médias et formulera des commentaires dans les médias sociaux au nom de l'entreprise.
- Comment les employés seront mis au courant de l'évolution de la situation.
- Qui s'adressera aux intervenants clés.
- Où et comment les porte-parole de l'entreprise diffuseront l'information.
- De quelles ressources supplémentaires le coordonnateur des communications pourrait avoir besoin.

Après avoir été choisis, les porte-parole et leurs suppléants devraient recevoir une formation adéquate en matière de communication et de relations avec les médias dans le cadre des préparatifs de l'entreprise en vue de parer aux crises éventuelles.

### **6.3.2 Relations avec les médias**

À la suite d'un accident ou d'un incident, une entreprise peut être inondée d'appels des médias, qui réclament de l'information. Il est crucial que la réception de l'entreprise et tous les employés redirigent ces demandes vers le coordonnateur des communications ou la personne responsable des relations avec les médias, qui se chargera de coordonner les entrevues avec le porte-parole désigné. Le porte-parole de l'entreprise devrait, en principe, traiter tous les médias de façon juste et équitable. Cependant, l'entreprise ne peut répondre à toutes les demandes des médias et pourrait communiquer de façon prioritaire et régulièrement avec les médias qui :

- ont le plus vaste réseau de diffusion (fils de presse, stations de télévision et journaux nationaux, et médias internationaux);
- servent les collectivités les plus touchées par l'incident;
- servent les collectivités où habitent les employés de l'entreprise.

Certains journalistes ont beaucoup d'expérience dans le domaine minier. Pour d'autres, toutefois, la situation de crise constitue leur première et seule exposition à l'industrie. Les entreprises ne devraient pas tenir pour acquis que les médias diffuseront au public des explications exactes quant à leurs interventions durant la situation de crise. Ainsi, il est conseillé de s'assurer que les messages soient aussi clairs et compréhensibles que possible. Si une entreprise mène des activités dans une région où la langue parlée est différente de celle qu'elle-même utilise pour faire ses affaires, elle doit être en mesure de donner des séances d'information et de produire du matériel écrit dans la langue des médias locaux.

Un répertoire des personnes-ressources auprès des médias, ainsi que des feuilles de contrôle des appels devraient être préparés dans le cadre des préparatifs en vue de la gestion de crises éventuelles, tout comme on devrait prévoir à ce moment tout autre besoin particulier, dont les services de traduction. Voir l'annexe L.

Tout au long de la crise, le service des communications ou une tierce partie devrait analyser en continu l'ensemble de la couverture médiatique et prendre le pouls des médias sociaux en vue d'en faire rapport à la direction.

### **6.3.3 Médias sociaux**

Sur Internet, les nouvelles vont vite, particulièrement lorsqu'elles sont mauvaises. La réactivité aux situations de crise et la protection de la réputation et de la marque d'une entreprise exigent d'évaluer comment la survenue d'un incident est relatée, mentionnée, transmise ou communiquée

parmi toutes les plateformes de médias sociaux. Cet aspect d'Internet comprend ce qui suit :

- Les plateformes des médias d'information traditionnels, les sites de nouvelles et d'information de dernière minute, y compris les organes de radiodiffusion et agences de presse, où les lecteurs et téléspectateurs peuvent émettre leurs opinions et observations.
- Les sites et outils des médias sociaux (Snapchat, Facebook, Twitter, LinkedIn, Tumblr, Instagram, etc.).
- Les autres plateformes communautaires ouvertes en ligne (blogues, forums, réseaux sociaux d'intérêts spéciaux, sites d'affichage de vidéos, etc.).

Il est dans l'intérêt primordial d'une entreprise de s'assurer que ces canaux sont continuellement surveillés pendant et après un incident ou une crise. Ces canaux, dans la mesure jugée nécessaire pour assurer une réaction efficace et détaillée ainsi qu'une protection continue de la réputation de la société, peuvent être utilisés pour expliquer et clarifier les événements en cours ou rectifier la désinformation du point de vue de l'entreprise.

En raison de l'immédiateté des médias sociaux, il est essentiel pendant le déroulement des circonstances que les tactiques de communications prennent en compte la conversation en ligne émergente et continue.

Toutes les interventions en réaction aux incidents et crises locaux doivent compter un volet de médias sociaux, même s'il ne s'agit que de surveiller le dialogue local. Les activités des médias sociaux ne requièrent pas toutes des réactions interactives. Consultez le service des communications de l'entreprise pour déterminer la meilleure approche à adopter.

Lorsqu'une crise survient ou qu'un nouveau problème apparaît, l'entreprise pourrait ajouter la surveillance des médias sociaux aux responsabilités de son service des communications, de ses équipes de relations communautaires et de ses porte-parole. Puisqu'il n'est pas toujours possible de mener cette tâche efficacement au beau milieu d'une situation de dernière minute et qui évolue rapidement, le responsable ou le coordonnateur local des communications pourrait mobiliser du soutien à cette fin dès que possible. L'entreprise pourrait rapidement organiser la couverture de surveillance lorsque cela sera requis.

Durant une situation de crise, il est important de savoir que ce n'est pas le bon moment pour établir la présence de l'entreprise dans les médias sociaux. Il est plutôt recommandé que l'entreprise surveille ses plateformes de médias sociaux préférées, qu'elle établisse un protocole de réaction et qu'elle assure possiblement une présence ou du moins qu'elle planifie une présence en cas de besoin.

Selon la situation, l'utilisation des médias sociaux pendant une crise peut s'avérer plus qu'unidirectionnelle et qu'orientée sur la réactivité. Il est possible d'utiliser les communautés en ligne de plusieurs façons. Au lieu d'envisager des façons de « transmettre » des renseignements, particulièrement pendant les situations d'urgence, assurez-vous que les internautes puissent aussi s'engager et participer à la recherche d'information précise et fiable. Voir l'annexe R.

#### **6.3.4 Communication avec les employés**

Les employés comptent souvent parmi les intervenants clés les plus importants et les plus négligés en situation de crise. Les employés sont essentiels aux entreprises, car ils en sont les porte-parole ou ambassadeurs officiels. Le public, en particulier dans les collectivités voisines de la mine, est plus enclin à donner foi aux propos et opinions des employés qu'à ceux des médias et même des porte-parole de l'entreprise. En situation de crise, l'entreprise devrait prendre les mesures suivantes :

- Expliquer clairement à ses employés qu'elle accorde la plus grande priorité à leur sécurité et leur bien-être.
- Communiquer uniquement les faits connus et assurer aux employés qu'elle leur fournira plus de renseignements dès que possible.
- Établir un centre d'appels ou un centre d'information en ligne pour répondre aux préoccupations des employés.
- Exploiter l'intranet ou le site Web comme source d'information et pour répondre aux préoccupations des employés.
- Offrir des services de counseling pour aider les employés à gérer leur stress.
- Maintenir les voies de communication ouvertes entre les cadres supérieurs et les employés
- Faire appel aux groupes communautaires et aux organismes de services sociaux pour coordonner les efforts des employés qui désirent participer aux programmes d'aide communautaire.

Dans le cadre de ses préparatifs en vue de la gestion des crises éventuelles, l'entreprise peut coordonner, avec ses activités de communication destinées aux employés, l'élaboration ou l'intégration de ses programmes de communication en situation de crise.

#### **6.3.5 Communication avec les communautés d'intérêts et les intervenants**

En situation de crise, il est essentiel que les personnes qui sont directement et indirectement touchées par l'incident reçoivent des communications de la part de l'entreprise. Parmi ces groupes figurent notamment les suivants :

- Les familles des employés touchés par l'accident ou l'incident.
- Les organismes réglementaires des gouvernements (p. ex., les autorités en matière de transport et de sécurité).
- Les associations minières nationales, provinciales ou d'État.

- Les représentants officiels des hôpitaux et des services de police, d'incendie et d'urgence de l'endroit.
- Les élus locaux et régionaux et autres représentants non élus.
- Les conseils d'administration.
- Les employés d'autres projets miniers ou sites d'exploitation locaux.
- Les collectivités autochtones.
- Les syndicats, les fournisseurs, les consommateurs et les partenaires commerciaux.
- Les groupes de citoyens et les groupes environnementaux.
- Les actionnaires.

Dans le cadre des préparatifs de l'entreprise en vue de gérer les crises éventuelles, l'EGGC et l'ELGC devraient désigner et prioriser les intervenants clés et dresser la liste de leurs coordonnées pour faire en sorte que personne ne soit oublié et pour éviter le dédoublement des contacts. L'entreprise devrait aussi rencontrer régulièrement ou annuellement les représentants principaux des autorités locales en matière d'intervention d'urgence.

Durant toute situation de crise, l'entreprise bénéficiera immédiatement et à long terme des communications directes qu'elle établira avec ces personnes, groupes et organismes. Les communications directes aident à maintenir et renforcer la confiance des gens envers l'entreprise dans les situations critiques. De plus, les médias chercheront assurément à obtenir de l'information auprès de ces sources, particulièrement auprès des organismes publics d'intervention d'urgence.

Pour s'assurer que les messages de l'entreprise seront diffusés aussi rapidement que possible et pour éviter la dissémination d'information contradictoire, les entreprises devraient tenir des listes des numéros de téléphone et de télécopieur ainsi que des adresses électroniques des intervenants et organismes clés et de leur personnel des communications, afin de pouvoir leur acheminer toute information importante. De telles listes permettent aussi à l'entreprise de confier à un tiers la tâche de transmettre ses messages clés. Un exemple d'organigramme d'intervenants est présenté à l'annexe K.

#### **6.3.6 Documents d'information**

Lorsque survient un incident, on ne dispose pas du temps nécessaire pour faire des recherches et rédiger des documents d'information sur l'entreprise, ses activités et ses procédures. Une grande partie de cette information peut cependant être rédigée, colligée et approuvée à l'avance. Ainsi, on peut préparer une déclaration préliminaire en laissant des blancs qui seront remplis le moment voulu, selon l'incident, des documents d'information, des photos, des vidéos, des questions et réponses, etc. (voir l'annexe M).

Les communications électroniques occupent une place importante en cette ère marquée par la mondialisation, en particulier lorsque survient une situation de crise. Les sites Web sont donc devenus des outils irremplaçables pour les entreprises, leur permettant de transmettre de l'information cruciale à leurs intervenants et de susciter leurs commentaires sur diverses

questions. Beaucoup d'entreprises créent cependant des sites fantômes ou des sites fugitifs pour leurs communications en situation de crise.

Les sites fantômes ou les pages de garde sont conçus expressément pour diffuser rapidement de l'information sur une situation de crise précise; on y trouve généralement des communiqués, des articles documentaires, des documents d'information, des questions et réponses, et d'autre matériel pertinent. Le site fantôme permet à l'entreprise de transmettre de l'information claire et concise à ses intervenants à propos de la situation de crise sans que ces derniers aient à naviguer à l'intérieur de son site officiel. Le site fantôme peut comporter des liens directs donnant accès au site Web officiel de l'entreprise ainsi qu'à ceux d'intervenants clés. Mais par-dessus tout, ce site témoigne de l'ouverture et de la transparence de l'entreprise.

### **6.3.7 Conférences de presse**

En situation de crise, même les activités les plus routinières, comme les conférences de presse, deviennent plus compliquées. Parce que tellement de choses nécessitent simultanément une attention particulière, il n'est pas rare qu'on oublie de petits détails. La liste de vérification devient donc un autre outil précieux (voir l'annexe N).

Dans le cadre des préparatifs de l'entreprise en vue de gérer les crises éventuelles, le coordonnateur des communications pourrait désigner des salles ou des endroits aux sites miniers et au siège social où tenir les séances d'information aux médias et les conférences de presse. Dans certaines circonstances, il peut arriver qu'une entreprise soit obligée de tenir ses séances d'information et conférences de presse ailleurs que dans ses locaux habituels; il est donc bon de désigner un lieu de rechange pour parer à cette éventualité. Si c'est le cas, il se peut que l'entreprise veuille recenser d'autres sites bien à l'avance.

Il est aussi conseillé aux entreprises d'envisager l'ouverture d'un compte Skype afin de pouvoir donner des entrevues aux médias et médias sociaux en direct à partir du site, afin de renforcer l'authenticité du message.

## 7. SÉANCES-BILANS

Il est important que les équipes de gestion de crises se réunissent chaque jour pour passer en revue les événements de la journée et discuter des nouveaux problèmes. Ces rencontres peuvent aider à repérer les effets secondaires de la crise, qui pourraient avoir un impact sur la capacité de l'entreprise de gérer la situation.

Par exemple, après le passage de l'ouragan Andrew, en 1992, les entreprises de téléphone ont découvert que la plus grande pénurie à laquelle le sud de la Floride était confronté n'avait rien à voir avec les poteaux, les fils ou les commutateurs téléphoniques, mais plutôt avec les garderies. Beaucoup d'employés des opérations sur le terrain avaient des enfants et avaient donc besoin de services de garderie. Certaines garderies avaient été détruites par l'ouragan ou étaient fermées en raison du manque de personnel, obligeant certains travailleurs à rester à la maison pour s'occuper de leurs enfants, ce qui réduisait la main-d'œuvre disponible en cette période où on avait le plus besoin d'elle. Les entreprises de téléphone ont réglé ce problème en mobilisant des personnes retraitées pour s'occuper temporairement des enfants, permettant au personnel de travailler afin de rebâtir le réseau téléphonique.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la situation de crise initiale peut engendrer des crises secondaires. Les séances-bilans permettent donc de cerner d'autres faits nouveaux, comme les enquêtes du gouvernement fédéral, provincial ou local, les poursuites en justice et sanctions pécuniaires, la perte de clients, les changements au sein de la direction de l'entreprise et les dessaisissements.

Le président de l'équipe de gestion de crises devrait animer les séances-bilans. Durant les premiers jours suivant l'incident, le président devrait aussi envisager de tenir de brèves rencontres le matin pour passer en revue les événements de la nuit. Une liste d'enjeux cruciaux à aborder durant les séances-bilans est présentée à l'étape 8 du plan type de gestion de crise inclus à la section 4 de la 2<sup>e</sup> partie de ce guide.

## 8. FORMATION

Le plan de gestion de crises et les plans d'intervention d'urgence des différents sites d'exploitation de l'entreprise devraient être mis à l'essai chaque année<sup>1</sup>. La compréhension de ces plans par les membres des équipes d'intervention et leurs suppléants, ainsi que les rôles et responsabilités de chacun en regard de ces plans, pourraient être examinés étroitement au moyen de programmes d'orientation et mis à l'épreuve grâce à des exercices de simulation.

Certains employés, comme les réceptionnistes, les adjoints administratifs et le personnel de sécurité, seront vraisemblablement appelés à intervenir durant les premières phases de la crise. Il est donc important d'identifier ces personnes et de les former adéquatement afin qu'elles puissent réagir correctement le temps venu, par exemple en traitant les premiers appels des médias.

Certains membres des équipes générale et locales de gestion des crises de l'entreprise pourraient nécessiter une formation plus approfondie ou précise relativement à leurs responsabilités au sein de leur équipe. Il pourrait par exemple s'agir d'une formation avancée sur les techniques de gestion de crises, sur les communications avec les médias ou sur la gestion des enlèvements et de l'extorsion. Si une entreprise a élaboré un plan de gestion des crises ou apporté des changements majeurs à son plan existant, elle devrait prévoir des séminaires de recyclage à l'intention des membres de son EGGC, de son ELGC et de leurs suppléants.

Les exercices de simulation aident à renouveler et à mettre la formation à jour annuellement. Quatre grands types d'exercices de simulation permettent à l'entreprise de faire l'essai de ses plans. Le coordonnateur de la gestion des crises ou le coordonnateur des communications pourraient assurer la coordination de la formation.

### 8.1 Exercice de formation sur la gestion de crises

Lorsqu'on doit démontrer comment une crise se développe et dégénère, le jeu de rôles peut mettre les gestionnaires à l'épreuve. Chaque intervenant étant défini par caractérisation (y compris les nominations de cadres de direction, les personnalités, les objectifs d'affaires et les objectifs personnels), l'équipe de gestion de crises doit faire face à des situations amenées par des agents extérieurs.

L'action est observée par un auditoire qui participe à l'analyse des scénarios joués. Les jeux de rôles de gestion permettent d'explorer des particularités de crises réalistes et de recommander des techniques de gestion appropriées.

---

<sup>1</sup> Selon l'indicateur de rendement VDMD visant la formation en matière de gestion de crises, des exercices en salle de conférence doivent être réalisés chaque année à l'échelle du siège social et des établissements, tandis que des exercices complets de simulation de crises devraient être menés à l'échelle des établissements une fois tous les trois ans.

## 8.2 Discussions en salle de conférence

Partant d'une liste d'événements, l'animateur présente à l'équipe d'intervention ou au groupe de gestion une série de situations à analyser et examiner avant la prise de décisions et la mise en œuvre d'interventions.

Des pressions sont exercées par l'augmentation de la complexité et de la fréquence des problèmes, l'animateur soulevant des questions dans la perspective d'auditoires extérieurs. Cette technique est notamment utilisée pour former des groupes inexpérimentés, harmoniser le fonctionnement des groupes ou encore présenter de nouveaux modèles d'évaluation.

## 8.3 Exercices semi-actifs

Le format utilisé le plus couramment consiste à réunir une équipe de gestion des crises ou un groupe de cadres afin de répéter les procédures et démarches des plans établis. L'évolution d'une situation est simulée en faisant intervenir des acteurs, des appels des médias et autres, des reportages de la presse écrite, des reportages radio et télé, des blogues et des gazouillis, le tout canalisé vers le centre de contrôle de l'intervention.

L'exercice est orchestré et contrôlé par des animateurs qui modifient le scénario au gré des décisions et des interventions prises par les acteurs. L'exercice peut être interrompu à tout moment pour discuter de points critiques ou analyser des décisions et événements importants. Une évaluation du rendement est ensuite effectuée pour faire ressortir les leçons tirées de l'exercice, ce qui permet à l'entreprise de déterminer les mesures qui doivent être prises pour améliorer ses plans de gestion de crises et la formation qu'elle procure à ses employés.

## 8.4 Simulation complète de situation de crise

Dans ce type d'exercice, des personnes sont invitées, sans préavis, à assister à une conférence ou un séminaire qui est soudainement interrompu par l'annonce d'une crise, obligeant les participants à passer immédiatement et sans répétitions en mode d'intervention.

Le problème se développe à mesure que les acteurs et les médias alimentent le scénario et créent une atmosphère de crise. Une fois que les événements sont bien enclenchés, les animateurs interrompent l'exercice pour confirmer qu'il s'agit effectivement d'une simulation et expliquer les règles fondamentales (synchronisation du scénario, limites imposées sur les communications, contraintes de sécurité). On poursuit ensuite l'exercice.

Si l'exercice est entièrement préétabli, le déroulement des événements reflète les décisions et les interventions prises par les acteurs. Ces derniers subissent la pression exercée par les questions des médias, leurs demandes d'entrevues à la radio et à la télévision, la colère des représentants officiels du gouvernement et des groupes de militants, lesquels réclament tous interventions, réponses, information, aide et réassurance.

À la fin de l'exercice, les équipes de gestion auront été poussées au maximum, les procédures auront été exposées, les plans auront été défendus et les techniques de relations avec les médias auront été mises à l'épreuve. La journée se termine par une discussion et une évaluation des interventions futures.

## 9. REVUE

Le plan de gestion de crises et de communication (PGCC) général, les plans de gestion de crises locaux et les plans d'intervention d'urgence sur le terrain devraient être passés en revue régulièrement pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux besoins de l'entreprise et reflètent adéquatement les risques associés à ses activités<sup>2</sup>. Il importe aussi de veiller à ce que les plans soient à jour et intègrent les pratiques les plus exemplaires et pertinentes, de même que l'expérience d'autres secteurs industriels.

La revue permet d'adapter chaque plan à tous les changements importants au sein de l'entreprise et de ses activités, y compris les risques additionnels inhérents à ses exploitations et projets. Le coordonnateur de la gestion de crises devrait se charger de mettre régulièrement à jour les numéros de téléphone, adresses et autres renseignements relatifs aux membres de l'équipe de gestion de crises, ainsi que de distribuer les mises à jour du plan général à tous les membres de l'équipe, à leurs suppléants et aux divers sites d'exploitation de l'entreprise.

Il est essentiel que le plan de gestion de crises soit traité comme un document confidentiel à distribution restreinte. Des procédures devraient être mises en place pour s'assurer que tous les détenteurs autorisés du document reçoivent les dernières mises à jour et que chaque membre de l'équipe de gestion de crises ait toujours accès à la version la plus récente. Cela demeure valable que le PGCC existe sous forme électronique ou sous forme de document papier contrôlé.

Après la résolution de la crise, il est recommandé, comme complément à la dernière séance-bilan, que l'équipe de gestion de crises effectue une analyse de son efficacité à mettre en œuvre le plan de gestion de crises. L'équipe devrait se poser les questions suivantes :

- Comment la crise aurait-elle pu être évitée ou sa portée réduite?
- Quelles initiatives ont donné de bons résultats (et inversement) durant l'intervention initiale?
- Quelle a été l'efficacité de nos plans d'intervention? Quelles en étaient les lacunes?
- Comment évaluons-nous la couverture médiatique? Aurait-on pu gérer les médias plus efficacement?
- Qui, au sein de l'organisation, s'est vraiment démarqué par sa contribution?
- Quelles leçons pouvons-nous tirer de cette expérience?

En plus de faire le bilan de l'intervention à l'interne, l'entreprise peut vouloir prendre le pouls des intervenants de l'extérieur et obtenir leurs impressions après un laps de temps adéquat. Cette évaluation peut être réalisée par un ou plusieurs des moyens suivants :

---

<sup>2</sup> L'indicateur de rendement VDMD visant la gestion de crises stipule que les plans de gestion de crises doivent être revus chaque fois que des changements sont apportés dans la composition des équipes de gestion de crises, dans les activités de l'entreprise, ou encore à intervalles de 18 à 24 mois.

### **9.1 Entrevues avec des intervenants de l'extérieur**

Il s'agit d'une façon simple de déterminer comment les intervenants clés ont perçu l'intervention de l'entreprise durant la situation de crise. Ces entrevues peuvent être réalisées soit par l'entreprise soit par des tiers.

### **9.2 Sondage auprès d'intervenants de l'intérieur**

Les membres de l'équipe de gestion de crises évaluent chaque partie du plan dans la perspective des intervenants de l'intérieur (p. ex., l'efficacité des services téléphoniques, de la technologie et d'autres systèmes de communication) et déterminent si les employés jugent avoir été bien renseignés durant la situation de crise.

L'entreprise pourrait aussi envisager d'effectuer des entrevues auprès de ses cadres supérieurs et de ses employés afin de déterminer leurs perceptions et préoccupations quant à la façon dont la crise a été gérée. Cette initiative pourrait être menée par des tiers pour garantir la confidentialité des commentaires et assurer une évaluation exacte du rendement de l'entreprise.

### **9.3 Évaluation des relations avec les médias**

Après la crise, le service des communications de l'entreprise ou une tierce partie pourrait réaliser une évaluation interne des relations avec les médias afin de déterminer si celles-ci se sont avérées efficaces et si certaines des leçons apprises pourraient servir à l'avenir.

### **9.4 Analyse du contenu de toute la couverture médiatique et des médias sociaux**

Le service des communications devrait analyser toute la couverture médiatique et des médias sociaux se rapportant à la crise et présenter ses constatations dans un rapport.

### **9.5 Remerciements**

Il est important de souligner la participation des tiers qui ont contribué au dénouement favorable de la situation. L'entreprise devrait donc remercier les gouvernements, les leaders communautaires, le personnel des services d'urgence, les syndicats et tous ceux qui lui ont prêté leur soutien durant la crise.

Après l'analyse complète de l'intervention, les modifications qui s'imposent devraient être apportées au plan de gestion de crises. Une fois modifié, le plan devrait être redistribué, et les changements répétés dans le cadre de la formation continue des équipes.

## 10. RÉSUMÉ

Voici le sommaire des éléments clés requis pour élaborer ou évaluer un plan de gestion des crises.

### ***Préparation d'un plan de gestion de crises et de communication***

- Obtenir l'aval du président et chef de la direction (ou d'une personne équivalente) à l'égard du programme de planification de la gestion de crises et des communications.
- Établir un comité multidisciplinaire de planification de la gestion de crises et des communications réunissant des cadres et du personnel local de l'entreprise.

### ***Vulnérabilité aux crises***

- Examiner et définir les risques ou menaces et les crises éventuelles auxquels l'entreprise et ses différents sites d'exploitation sont exposés.
- Élaborer et coordonner l'évaluation de l'état des préparatifs de l'entreprise et des plans locaux de gestion de crises.

### ***Objectifs et portée du plan de gestion de crises et de communication***

- Élaborer des lignes directrices pour la gestion des situations de crise.
- Passer en revue et catégoriser les situations d'urgence et de crise réelles et potentielles.

### ***Organisation des équipes de gestion de crises***

- Élaborer la structure organisationnelle et la hiérarchie des équipes générale et locales de gestion de crises.
- Définir les rôles et responsabilités des membres des équipes générales et locales de gestion de crises.

### ***Activation du plan de gestion de crises et de communication***

- Préparer un protocole de notification général et local.
- Établir le profil d'évaluation de la crise.
- Élaborer les protocoles d'intervention en situation de crise.

- Coordonner l'établissement et la gestion d'un centre de contrôle sur le terrain ou virtuel et du matériel de soutien connexe.

### ***Communication en situation de crise***

- Élaborer un protocole de communication en situation de crise et les programmes de formation nécessaires.
- Établir des mécanismes de surveillance des médias et médias sociaux.
- Préparer des répertoires de journalistes clés et des feuilles de contrôle des appels des médias et des intervenants.
- Coordonner les programmes de communication avec les employés.
- Désigner et prioriser les intervenants clés, et préparer des répertoires de leurs coordonnées.
- Préparer du matériel de communication général.
- Établir un site Web ou une page de garde dédié à la communication en situation de crise.
- Coordonner la préparation des installations, sur les lieux, aux fins des conférences de presse.

### ***Séances-bilans***

- Préparer des listes de vérification aux fins des séances-bilans.

### ***Formation***

- Préparer des exercices de simulation pour mettre à l'essai les plans général et locaux de gestion de crises.
- Au besoin, fournir une formation plus spécialisée aux équipes de gestion de crises.

### ***Examen***

- Faire la revue des plans général et locaux de gestion de crises.

**PARTIE 2 :**

***SOCIÉTÉ MINIÈRE ABC INC.***

**PLAN TYPE DE GESTION DE CRISES  
ET DE COMMUNICATION**

**Date**

**Numéro d'exemplaire**

**Cet exemplaire appartient à :**

## 1. PRÉSENTATION

La Société minière ABC inc. a pris un engagement sérieux à l'égard de l'excellence opérationnelle dans toutes les sphères de ses activités. Cependant, la réputation de notre entreprise se mesurera, en fin de compte, à notre capacité d'intervenir adéquatement en situation de crise.

Dans le contexte actuel de la mondialisation des médias, une situation de crise peut facilement être exposée au monde entier en l'espace de quelques minutes. L'entreprise peut se retrouver en un rien de temps sous la loupe des médias. Ses moindres interventions sont dès lors étroitement surveillées par les milieux financiers, les gouvernements, les employés, les actionnaires, les leaders communautaires et d'autres groupes d'influence qui tirent leur information initiale et leurs premières impressions de ces reportages médiatiques. Si l'attention des médias n'est pas adéquatement gérée, elle peut nuire à la capacité de l'entreprise de gérer la crise à laquelle elle est confrontée, entraîner un fléchissement de la valeur de ses actions et ébranler la confiance des actionnaires.

En situation de crise, nous devons donc pouvoir :

- gérer la situation efficacement et professionnellement, procurer le soutien nécessaire à nos gens et minimiser l'impact de la crise sur l'ensemble de nos sites d'exploitation et de nos activités commerciales;
- procurer un soutien adéquat aux personnes qui ont pu être affectées négativement par nos activités;
- aider les médias à focaliser leur attention sur les faits connus (sans faire de spéculations) et sur nos interventions positives;
- maintenir la confiance du public et des actionnaires en notre capacité de gérer efficacement la situation;
- continuer à assurer le fonctionnement sécuritaire et efficace de notre entreprise durant la situation de crise.

Le présent plan a donc été conçu pour aider l'équipe de gestion de crises de la Société minière ABC inc. à réagir adéquatement durant les premières heures critiques d'une situation de crise.

La réalisation des objectifs énoncés ci-dessus nous aidera à protéger non seulement la réputation de notre entreprise en situation de crise, mais aussi notre capacité de maintenir la confiance du public à l'égard de nos activités à l'avenir.

**John Smith**  
**Président et chef de la direction**  
**Société minière ABC inc.**

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE DU PLAN

Le plan de gestion de crises et de communication de la Société minière ABC inc. a pour but d'établir des lignes directrices qui permettront de gérer efficacement et professionnellement toute situation de crise pouvant affecter l'entreprise, ses employés, les familles de ces derniers, les entrepreneurs et les collectivités environnantes. Plus précisément, ce plan vise à :

- éliminer toute menace pour la vie ou la sécurité de nos employés, entrepreneurs et fournisseurs;
- protéger l'environnement;
- assurer des communications rapides, ouvertes et honnêtes avec toutes les personnes touchées;
- mener nos activités en toute conscience de nos responsabilités sociales;
- rétablir le fonctionnement normal de notre entreprise de façon sécuritaire, rapide et efficace;
- minimiser les dommages commerciaux;
- prévenir qu'un tel incident se produise de nouveau.

Deux types d'incidents appellent des mesures de gestion de crise : les crises opérationnelles et les crises non opérationnelles.

### **Crises opérationnelles**

- **Les urgences industrielles** telles que les accidents entraînant des blessures graves ou des dommages matériels.
- **Les désastres naturels** qui menacent la sécurité des employés ou compromettent les activités de l'entreprise.
- **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 pour les gens et l'environnement.

### **Crises non opérationnelles**

- **Les urgences médicales** dans des régions où les soins médicaux de qualité sont soit très éloignés, soit entièrement inexistantes.
- **Les menaces à l'entreprise**, comme les litiges, la fraude, les problèmes liés au marché et autres questions ayant des répercussions importantes sur l'entreprise.
- **Les problèmes liés au milieu de travail**, comme le harcèlement sexuel, la violence au travail, les allégations de comportements contraires à l'éthique, etc.
- **La disparition de personnes**, liée ou non à des circonstances criminelles.

- **Les risques de nature politique ou sécuritaire**, comme l'extorsion, les alertes à la bombe, le sabotage, l'instabilité politique ou l'agitation civile, le mécontentement des employés, la détention illégale de personnes par les autorités et l'activité de révolte et de guérilla.
- **Tout autre événement** qui menace la santé et la sécurité des employés ou de la collectivité où est établie l'entreprise.

### 3. ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES

L'équipe de gestion de crises de la Société minière ABC inc. regroupe les membres suivants, ainsi que leurs suppléants respectifs.

RÔLE	SERVICE	NOM
Président Suppléant	Service des opérations	
Coordonnateur de l'EGC Suppléant	SSE	
Porte-parole Suppléant	Services organisationnels	
Coordonnateur des communications Suppléant	Services organisationnels	
Coordonnateur des ressources humaines Suppléant	Ressources humaines	
Avocat Suppléant	Services juridiques	
Adjoint administratif		

Selon la nature de l'incident, d'autres membres pourront être ajoutés à l'équipe de gestion de crises. Les coordonnées des membres de l'équipe et de leurs suppléants se trouvent à l'annexe B. Les responsabilités de chacun des membres sont indiquées à l'annexe D.

Des renforts peuvent également se joindre à l'équipe en cas de besoin, notamment des spécialistes de divers domaines (p. ex., un psychologue pour venir en aide aux employés traumatisés, un spécialiste en environnement en cas d'incident environnemental ou un spécialiste du transport, au cas où il faudrait évacuer d'urgence le personnel se trouvant dans un pays donné).

Les responsabilités de chacun des membres des équipes locales de gestion de crises sont présentées à l'annexe E.

## 4. PLAN DE GESTION DE CRISES ET DE COMMUNICATION

### *Étape 1 : Notification de l'équipe générale de gestion de crises*

- L'équipe locale de gestion de crises (ELGC) communique avec un membre de l'équipe générale de gestion de crises (EGGC).
- L'équipe de gestion de crises peut être prévenue en communiquant avec n'importe lequel de ses membres (voir les annexes A et B).
- La notification doit toujours être faite par contact verbal de personne à personne. Rien ne garantit qu'un message transmis par télécopieur ou courrier électronique sera reçu ou qu'une attention immédiate y sera accordée.
- L'équipe générale de gestion de crises peut être prévenue 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à partir de n'importe quel endroit du monde en communiquant avec le Service d'assistance d'urgence (Canada), au XXX XXX-XXXX. Les appels à frais virés sont acceptés.

**Service d'assistance d'urgence – XXX XXX-XXXX**

**Indiquez que vous appelez au nom de la Société minière ABC inc. et désirez prévenir l'équipe de gestion de crises d'un incident important.**

### *Étape 2 : Notification/Confirmation*

#### **Notification du chef de la direction**

- Le président de l'équipe de gestion de crises, ou un membre désigné, prévient le chef de la direction de la situation de crise.

#### **Notification des autres membres de l'équipe de gestion de crises**

- Si l'équipe doit être convoquée en réunion, son président ou son coordonnateur prévient immédiatement les autres membres afin qu'ils se réunissent au centre de contrôle de l'intervention (voir l'annexe P).
- Un adjoint administratif principal est nommé pour soutenir l'équipe de gestion de crises. Cet adjoint commence immédiatement à tenir un journal des événements.

#### **Confirmation de l'équipe locale de gestion de crises**

- Le coordonnateur de l'équipe confirme l'existence de l'équipe locale de gestion de crises, de même que sa constitution.

**Étape 3 : Transfert de tous les appels des médias et des intervenants au porte-parole désigné**

- Le coordonnateur général des communications en situation de crise doit confirmer qui agira à titre de porte-parole désigné au site d'exploitation ou au projet minier.
- Le coordonnateur général des communications doit indiquer aux réceptionnistes d'acheminer tous les appels des médias ou des intervenants à l'adjoint du porte-parole désigné.
- Le coordonnateur général des communications doit indiquer à tous les employés du siège social par courriel et message téléphonique d'acheminer à l'adjoint du porte-parole désigné tous les appels des médias qui se rapportent à la crise.
- L'adjoint du porte-parole désigné notera tous les appels des médias et des intervenants (voir la feuille des appels des médias et des intervenants à l'annexe L). À moins d'une autorisation spéciale, aucun appel des médias ne doit être transmis directement au porte-parole.
- Le porte-parole de l'entreprise et la personne chargée de coordonner la gestion de la crise à l'échelle de l'entreprise seront :

Poste

Téléphone  
Télécopieur  
Téléphone à domicile (ne pas fournir ce numéro aux médias)  
Cellulaire  
Adresse de courriel (principale)  
Adresse de courriel (secondaire)

Les porte-parole suppléants sont :

Poste

Téléphone  
Télécopieur  
Téléphone à domicile (ne pas fournir ce numéro aux médias)  
Cellulaire  
Adresse de courriel (principale)  
Adresse de courriel (secondaire)

Poste

Téléphone  
Télécopieur  
Téléphone à domicile (ne pas fournir ce numéro aux médias)  
Cellulaire  
Adresse de courriel (principale)  
Adresse de courriel (secondaire)

#### **Étape 4 : Évaluation de l'incident**

- Le coordonnateur général communiquera avec le coordonnateur local de la gestion de crises pour recueillir de l'information sur l'incident et transmettra ces renseignements à l'EGGC. Voir la feuille de collecte de renseignements factuels à l'annexe G.
- Le coordonnateur général des communications en situation de crise se chargera de :
  - désigner le personnel des communications qui surveillera les médias nationaux et internationaux ainsi que la couverture sur Internet et transmettra immédiatement à l'EGGC toute l'information relative à la crise;
  - désigner le personnel des communications qui surveillera le site Web et les adresses de courriel de l'entreprise pour consigner les demandes d'information. Toutes les demandes de renseignements seront acheminées à l'adjoint du porte-parole de l'entreprise;
  - se référer au plan de gestion de crises et de communication et le mettre à jour au besoin.
- Selon la gravité de l'incident, le chef de la direction ou le président de l'EGGC pourra désigner du personnel approprié pour aider à gérer la crise, comme des représentants du siège social qui agiront à titre de personnes-ressources en appui à l'équipe locale de gestion de crises (ELGC).

#### **Étape 5 : Préparation de la déclaration préliminaire de l'entreprise, d'un communiqué de presse et d'un document d'information**

- Pour assurer l'exactitude et la cohérence de l'information préliminaire transmise aux médias et aux intervenants clés, le coordonnateur général des communications en situation de crise communiquera avec l'ELGC pour préparer une déclaration préliminaire à l'intention des médias. (Voir l'exemple de déclaration préliminaire à l'annexe I.)
- La déclaration préliminaire et les documents à l'usage des médias (communiqué de presse et document d'information) doivent être approuvés conformément au protocole de communication en situation de crise de l'entreprise.
- Au besoin, le coordonnateur général des ressources humaines préparera un compte-rendu à l'intention des familles des victimes.
- Le coordonnateur général des communications et le coordonnateur général des ressources humaines prépareront une note semblable à l'intention des employés de l'ensemble de l'entreprise, qu'ils feront également approuver.

**Étape 6 : Communication avec les médias et intervenants clés**

- Au besoin, avant d'émettre la déclaration préliminaire ou les documents à l'usage des médias (communiqué de presse et document d'information), le coordonnateur général des ressources humaines communiquera avec les familles des victimes.
- Après l'approbation de la note aux employés, celle-ci sera distribuée aux employés locaux, puis à l'ensemble de l'entreprise.
- Le coordonnateur général des communications coordonnera avec l'ELGC la diffusion simultanée du communiqué aux médias et aux employés.
- Le coordonnateur général des communications utilisera le site Web existant de l'entreprise ou activera le site fantôme réservé aux situations de crise. Ce site présentera toute l'information pertinente sur l'incident, dont :
  - les déclarations de l'entreprise;
  - les communiqués;
  - les documents d'information;
  - des questions et réponses;
  - des liens vers d'autres sites Web pertinents;
  - des numéros de téléphone importants.
- Après l'approbation et la diffusion de la déclaration préliminaire de l'entreprise, le porte-parole commencera à rappeler le plus tôt possible les médias consignés sur la feuille de contrôle.
- Les porte-parole de l'EGGC et de l'ELGC communiqueront avec les intervenants clés avant ou pendant la diffusion de la déclaration préliminaire de l'entreprise. Ces intervenants pourront comprendre, sans s'y limiter :
  - les leaders communautaires;
  - les divers conseils d'administration locaux;
  - les organismes gouvernementaux;
  - les associations minières;
  - les consommateurs clés;
  - les autres sociétés minières établies dans les environs;
  - les chefs des communautés autochtones;
  - les investisseurs et analystes;
  - les ambassades.

**Étape 7 : Préparation de la salle des médias**

- L'EGGC désignera une salle au siège social, ou à un autre endroit situé à proximité, où il tiendra ses conférences de presse à propos de l'incident.
- On devra nommer un coordonnateur de la salle des médias (voir l'annexe N).

- Il ne faut pas permettre aux médias d'accéder au centre de contrôle de l'intervention ou aux bureaux du siège social. La sécurité doit être coordonnée à ces endroits.
- On devra communiquer avec la réception et l'adjoint du porte-parole désigné pour les prévenir de l'endroit où se tiendra la conférence de presse.

**Étape 8 : Séance-bilan**

- Le président de l'EGGC et son équipe devraient passer en revue les événements de la journée et discuter des nouveaux problèmes et besoins en matière de logistique et de communications.
- La séance-bilan quotidienne devrait permettre :
  - de faire le point sur l'état des blessés et des familles des victimes;
  - d'examiner l'impact de l'incident sur les employés et la collectivité;
  - de discuter des nouveaux besoins de logistique;
  - de discuter de l'intérêt des médias et des médias sociaux et de l'orientation de leurs questions ou commentaires;
  - de discuter du programme du lendemain;
  - de garantir la sécurité continue des employés, des entrepreneurs et de la collectivité;
  - de rectifier les erreurs en surveillant l'information diffusée dans les médias et les médias sociaux;
  - de communiquer régulièrement avec les employés pour leur expliquer les interventions de l'entreprise et l'impact sur leur travail, le cas échéant;
  - de veiller à ce que toutes les équipes d'intervention d'urgence et de secours de la collectivité soient adéquatement remerciées de leur aide;
  - d'examiner l'intérêt et la réaction des gouvernements et organismes de réglementation;
  - d'évaluer le besoin de relayer ou soutenir l'équipe de gestion de crises.

***ANNEXES***

**ANNEXE A : ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES**

RÔLE	SERVICE	NOM
Président Suppléant	Service des opérations	
Coordonnateur de l'EGC Suppléant	SSE	
Porte-parole Suppléant	Services organisationnels	
Coordonnateur des communications Suppléant	Services organisationnels	
Coordonnateur des ressources humaines Suppléant	Ressources humaines	
Avocat	Services juridiques	
Adjoint administratif		

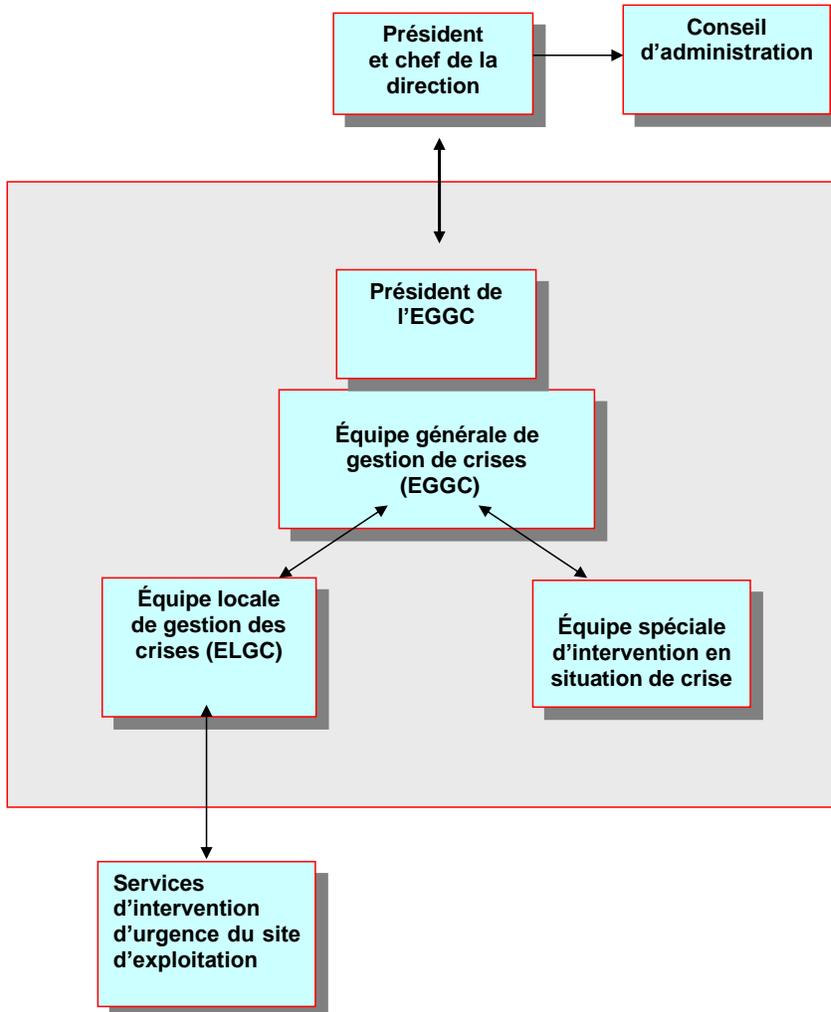
**SUPLÉANTS DE L'ÉQUIPE DE GESTION DE CRISES**

RÔLE	SERVICE	NOM
Membre	SSE	
Membre	Services organisationnels	
Membre	Service des finances	
Membre	Exploration	
Membre	Services techniques	
Membre	Relations avec les investisseurs	

**ANNEXE B : COORDONNÉES DES MEMBRES DE L'EGC**

RÔLE DANS L'EGC	NOM	TITRE	SECRÉTAIRE / NUMÉRO	NUMÉROS DE TÉLÉPHONE	COURRIEL
		<b>Chef de la direction</b>			
<b>Président</b>		<b>V.-p., Opérations</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>V.-p., Soutien technique</b>			
<b>Coordonnateur de la gestion de</b>		<b>Directeur, SSE</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Directeur, Planification</b>			
<b>Porte-parole</b>		<b>V.-p., Services organisationnels</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Directeur, Services</b>			
<b>Coordonnateur des</b>		<b>Directeur, Affaires</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Directeur, Relations avec</b>			
<b>Coordonnateur des ressources</b>		<b>V.-p., Ressources humaines</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Directeur, Ressources</b>			
<b>Services juridiques</b>		<b>Avocat</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Avocat adjoint</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>SSE</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Services organisationnels</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Service des finances</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Exploration</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Services techniques</b>			
<b>Suppléant</b>		<b>Relations avec les investisseurs</b>			

**ANNEXE C : EXEMPLE DE STRUCTURE D'INTERVENTION EN SITUATION DE CRISE**



## **ANNEXE D : RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE GÉNÉRALE DE GESTION DE CRISES (EGGC)**

### **PRÉSIDENT**

Le président de l'équipe générale de gestion de crises (EGGC) a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

#### **Avant tout incident**

- Voir à l'élaboration et la mise en œuvre du plan général de gestion de crises (PGGC).

#### **Durant toute situation de crise**

- Gérer l'intervention globale de l'entreprise et tenir le chef de la direction au fait de l'évolution de la situation.
- Convoquer les réunions de l'équipe de gestion de crises, en déterminer la composition et, au besoin, nommer des membres supplémentaires.
- Aider le porte-parole à communiquer avec les intervenants clés.
- Conseiller le président et chef de la direction quant à son rôle en matière de communication.
- Déterminer s'il est nécessaire d'affecter des ressources supplémentaires à l'équipe de gestion de crises.
- Au besoin, fournir de l'information aux autres cadres supérieurs.
- Organiser une séance-bilan complète après la résolution de la crise.

### **COORDONNATEUR DE LA GESTION DE CRISES**

Le coordonnateur de la gestion de crises a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

#### **Avant tout incident**

- Veiller à ce que le plan de gestion de crises soit revu régulièrement et modifié au besoin, après avoir obtenu les approbations nécessaires.
- Distribuer le plan de gestion de crises et ses modifications aux membres de l'équipe de gestion de crises, à leurs suppléants et, au besoin, à d'autres cadres.
- Veiller à ce que les employés clés et les sites d'exploitation sachent que le plan de gestion de crises a été distribué.
- S'assurer que l'équipe de gestion de crises se réunit au moins une fois par année pour demeurer au fait des détails du plan et assurer la formation d'appoint nécessaire.
- Organiser la formation et les exercices de simulation à l'intention des membres de l'équipe de gestion de crises.
- Préparer le centre de contrôle de l'intervention et s'assurer que tout y est en place pour parer aux éventualités, comme décrit à l'annexe P.
- Disséminer l'information liée aux risques politiques et sécuritaires qui pourraient avoir un impact sur la sécurité du personnel de l'entreprise.

**Durant toute situation de crise**

- S'assurer que le président est prévenu de la crise.
- Agir comme le canalisateur de l'information pour l'équipe.
- Recueillir les renseignements factuels selon les directives contenues dans l'annexe G.
- Tenir le président de l'équipe au fait de l'évolution de la situation et de toute l'information pertinente.
- Convoquer les réunions de l'équipe de gestion de crises selon les directives de son président.
- Renseigner les membres de l'EGGC des événements ne nécessitant pas de décisions, afin d'éliminer les réunions inutiles.
- Transmettre l'information et les décisions de l'équipe de gestion de crises à l'ELGC et demeurer en contact avec celle-ci.
- Établir des communications protégées.
- Veiller à la manipulation adéquate et à la préservation en lieu sûr de tout matériel pouvant servir de pièces à conviction.

**COORDONNATEUR DES COMMUNICATIONS**

Le coordonnateur des communications a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

**Avant tout incident**

- Déterminer les ressources à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui pourront, le moment venu, surveiller la réaction globale des médias et des intervenants.
- Préparer un site Web fantôme ou une page de garde pour la diffusion du matériel de communication en situation de crise.
- Effectuer une vérification des médias et des médias sociaux et déterminer les services qui peuvent assurer la surveillance médiatique dans les pays où l'entreprise mène des activités.
- Trouver des sources de services de relations publiques et de traduction dans les régions opérationnelles clés.
- Préparer des documents d'information en prévision des situations de crise.

**Durant toute situation de crise**

- Indiquer aux réceptionnistes et aux employés du siège social d'acheminer tous les appels des médias à l'adjoint du porte-parole.
- S'assurer que les services internationaux ou régionaux de surveillance des médias et d'Internet sont en place et activés au besoin, et surveiller le site Web pour donner suite aux demandes de renseignements.
- Préparer les ébauches des déclarations préliminaires, communiqués et autres documents devant être approuvés par l'équipe de gestion de crises.

- Élaborer une stratégie de communication en situation de crise et distribuer, au nom de l'entreprise, les déclarations, messages clés et autres renseignements approuvés aux médias, aux employés et autres intervenants clés.
- Renseigner et préparer le(s) porte-parole pour les entrevues avec les médias.
- Analyser et acheminer immédiatement toutes les nouvelles à l'équipe de gestion de crises à mesure qu'elles sont diffusées.

#### **PORTE-PAROLE**

Le porte-parole a la responsabilité de représenter l'entreprise auprès des médias et d'autres intervenants clés. Faisant partie intégrante de l'équipe de gestion de crises, le porte-parole aide le coordonnateur des communications à élaborer les messages et à préparer le matériel de communication.

#### **COORDONNATEUR DES RESSOURCES HUMAINES**

Le coordonnateur des ressources humaines a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

##### **Avant tout incident**

- Créer et conserver des dossiers confidentiels, y compris les coordonnées et les renseignements d'identité de tous les employés, en particulier ceux qui sont appelés à vivre, voyager ou travailler dans des milieux dangereux.
- Maintenir la base de données des avantages sociaux et des droits à pension des employés.

##### **Durant toute situation de crise**

- Communiquer de l'information aux familles des employés touchés par l'incident.
- Fournir de l'aide aux familles selon les besoins.
- Coordonner, avec les professionnels pertinents, la prestation de services de counseling aux personnes affligées, si nécessaire.
- Surveiller le moral général des employés et recommander les communications nécessaires.

#### **AVOCAT**

L'avocat a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

##### **Avant tout incident**

- Trouver à l'avance les ressources juridiques en place dans les pays étrangers où l'entreprise mène des activités, et déterminer les exigences ou contraintes juridiques pouvant être liées à des crises éventuelles.

**Durant toute situation de crise**

- Déterminer les responsabilités légales à l'égard des victimes et de leurs familles, y compris le versement d'une indemnité.
- Fournir des conseils sur le contenu de tous les dossiers documentaires et veiller à leur conservation en lieu sûr.
- Formuler des conseils sur les façons de limiter la responsabilité civile de l'entreprise en situation de crise.

**ADJOINT ADMINISTRATIF**

Il est suggéré qu'avant toute situation de crise, un groupe d'employés de soutien administratif devrait recevoir une formation initiale sur le fonctionnement du centre de contrôle de l'intervention et sur les rôles et responsabilités de chacun. En situation de crise, l'adjoint administratif procure le soutien nécessaire aux membres de l'équipe de gestion de crises.

**SERVICE DES FINANCES**

Bien qu'il ne fasse pas partie de l'équipe principale de gestion de crises, le Service des finances a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

**Avant tout incident**

- Maintenir une couverture d'assurances adéquate.
- Préparer des plans pour obtenir de gros montants en espèces, de différentes coupures, et formuler des conseils sur les règlements pertinents en matière de devises ou de change.
- Trouver les services pouvant assurer le ramassage, le transport et la conservation sécuritaire et légale de sommes d'argent.
- Établir des procédures comptables pour les montants d'argent et protéger l'information ayant trait à l'utilisation de ces sommes.

**Durant toute situation de crise**

- Prévenir l'assureur de la situation de crise en cours et obtenir l'information nécessaire à la préparation de la réclamation.

## **ANNEXE E : RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE DE GESTION DE CRISES (ELGC)**

### **PRÉSIDENT**

Le président de l'équipe locale de gestion de crises (ELGC) a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

#### **Avant tout incident**

- Veiller à ce qu'un plan local de gestion de crises (PLGC) soit élaboré et bien intégré au plan d'intervention d'urgence du site d'exploitation, et qu'il concorde avec le plan général de gestion de crises (PGGC).
- Assurer la formation adéquate de toutes les personnes ayant des responsabilités précises conformément au plan de gestion de crises et au plan d'intervention d'urgence.
- Veiller à la mise à jour régulière du plan.
- Prévoir une simulation de crise dans le cadre de la mise à jour du plan.
- Établir la liaison avec les représentants gouvernementaux pertinents.

#### **Durant toute situation de crise**

- Assumer la responsabilité, envers la direction du site d'exploitation, de l'intervention à l'échelle de la division, et veiller à garder le président et chef de la direction de l'entreprise au fait de l'évolution de la situation.
- Vérifier qu'une situation de crise existe effectivement.
- Déterminer, de concert avec la direction du site, si une urgence sera gérée à l'échelon local, ou si elle sera catégorisée comme une situation de crise exigeant de prévenir l'équipe générale de gestion de crises (EGGC).
- Entreprendre la tenue d'un journal quotidien des événements.
- Établir et entretenir des communications avec des spécialistes en matière de sécurité.
- Communiquer avec les représentants appropriés du gouvernement.

**REMARQUE :** Dans le cas des plus vastes sites d'exploitation, certaines des responsabilités du président pourront être déléguées à un coordonnateur local de la gestion de crises.

### **COORDONNATEUR DE LA GESTION DE CRISES**

Le coordonnateur de la gestion de crises a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

#### **Avant tout incident**

- Veiller à ce que le plan de gestion de crises local soit revu régulièrement et mis à jour s'il y a lieu.

- Déterminer les intervenants clés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui doivent être prévenus en cas de crise, et tenir à jour un répertoire de leurs coordonnées.
- Préparer un centre de contrôle de l'intervention et veiller à ce que tout y soit prêt pour parer aux éventualités, comme décrit à l'annexe P.

**Durant toute situation de crise**

- Établir un système de communication protégé avec l'équipe générale de gestion de crises (EGGC).
- S'assurer que le président est prévenu de la crise ou de la crise potentielle.
- Agir comme le canalisateur de l'information pour l'équipe.
- Recueillir les renseignements factuels selon les directives contenues dans l'annexe G.
- Tenir le président de l'équipe au fait de l'évolution de la situation et de toute l'information pertinente.
- Convoquer les réunions de l'équipe de gestion de crises selon les directives de son président.
- Renseigner les membres de l'EGGC des événements ne nécessitant pas de décisions, afin d'éliminer les réunions inutiles.
- Transmettre l'information et les décisions de l'équipe de gestion de crises à l'ELGC et demeurer en contact avec celle-ci.
- Établir des communications protégées.
- Veiller à la manipulation adéquate et à la préservation en lieu sûr de tout matériel pouvant servir de pièces à conviction.
- Contrôler l'accès des médias aux employés et leurs familles, en particulier les familles des victimes.

**COORDONNATEUR DES COMMUNICATIONS**

Le coordonnateur des communications a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

**Avant tout incident**

- Trouver les ressources à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui pourront, le moment venu, surveiller la réponse des médias et des médias sociaux à l'échelle régionale et nationale.
- Préparer des documents d'information en collaboration avec le coordonnateur général des communications en situation de crise.
- Établir des liens avec les médias locaux.
- Trouver des interprètes compétents qui pourraient être utilisés en situation de crise.

**Durant toute situation de crise**

- Demander aux réceptionnistes et aux employés du site d'exploitation d'acheminer tous les appels des médias à l'adjoint du porte-parole désigné.
- S'assurer que les services régionaux et nationaux de surveillance des médias et des médias sociaux sont en place et activés au besoin, et surveiller le site Web et les comptes de courriel pour donner suite aux demandes de renseignements.
- En collaboration avec le coordonnateur général des communications en situation de crise, préparer les documents médiatiques préliminaires (déclaration, communiqué de presse, document d'information) devant être approuvés par le président de l'ELGC et l'EGGC.
- En collaboration avec le coordonnateur général des communications en situation de crise, préparer les déclarations préliminaires semblables qui sont destinées aux employés et doivent être approuvées par le président de l'ELGC et l'EGGC.
- Élaborer une stratégie de communication et distribuer, au nom de l'entreprise, les déclarations, messages clés et autres renseignements approuvés aux médias, aux employés et autres intervenants clés.
- Renseigner et préparer les porte-parole en vue des entrevues avec les médias et des communications sur les médias sociaux.
- Analyser et acheminer immédiatement toutes les nouvelles à l'ELGC et à l'EGGC à mesure qu'elles sont diffusées.
- Renseigner les employés sur la façon de traiter les demandes de renseignements des médias et des médias sociaux.
- Préparer la salle des médias.

**PORTE-PAROLE**

Le porte-parole a la responsabilité de représenter l'entreprise auprès des médias et d'autres intervenants clés. Faisant partie intégrante de l'équipe de gestion de crises, le porte-parole aide le coordonnateur des communications à élaborer les messages et à préparer le matériel de communication. Tout gestionnaire ou directeur pouvant être appelé à agir à titre de porte-parole devrait recevoir une formation sur les techniques de communication, et ce, avant d'assumer la responsabilité de porte-parole.

**ADJOINT ADMINISTRATIF**

Avant toute situation de crise, un groupe d'employés de soutien administratif devrait recevoir une formation initiale sur le fonctionnement du centre de contrôle de l'intervention et sur les rôles et responsabilités de chacun. En situation de crise, l'adjoint administratif procure le soutien nécessaire aux membres de l'équipe de gestion de crises.

## **RESSOURCES HUMAINES**

Le coordonnateur des ressources humaines a la responsabilité de coordonner les initiatives suivantes avant et durant toute situation de crise.

### **Avant tout incident**

- Créer et conserver des dossiers confidentiels, y compris les coordonnées et les renseignements d'identité de tous les employés, en particulier ceux qui sont appelés à vivre, voyager ou travailler dans des milieux dangereux.
- Maintenir la base de données des avantages sociaux et des droits à pension des employés.

### **Durant toute situation de crise**

- Coordonner, avec les professionnels pertinents, la prestation de services de counseling aux personnes affligées, si nécessaire.
- Communiquer avec les familles des victimes.
- Communiquer de l'information aux familles des employés touchés par l'incident.
- Fournir de l'aide aux familles selon les besoins.
- Surveiller le moral général des employés et recommander les communications nécessaires.

## **ANNEXE F : PROTOCOLE TYPE DE NOTIFICATION EN SITUATION DE CRISE**

### **Niveau un**

- La situation peut être gérée par les employés en service formés pour intervenir devant ce type d'urgence.

### **Niveau deux**

- La situation peut être gérée par des employés qui interviennent avec l'aide de leurs gestionnaires ou de collègues qui ont été convoqués avant le retour aux opérations normales.
- Le siège social doit être prévenu de la situation selon le processus normal.

### **Niveau trois**

- La situation nécessite l'aide d'employés qui ne sont pas en service ou d'employés externes, de fournisseurs de l'extérieur, ainsi que des équipes locales des services de police, des services d'incendie ou des services médicaux d'urgence.

- Les circonstances entourant l'incident ou le problème sont connues à l'extérieur du siège social ou du site d'exploitation.
- Les médias ou d'autres intervenants appellent ou posent des questions à propos de l'incident.
- Le président ou le coordonnateur de l'EGGC doit être prévenu immédiatement.

**Niveau quatre**

- La situation ne peut être maîtrisée et aura un impact de durée indéfinie sur un grand secteur et de nombreuses personnes. Les activités normales devront être suspendues et les employés devront être tenus à l'écart jusqu'à ce que la situation soit résolue. Les organismes locaux d'intervention prendront la situation en charge. Les organismes d'intervention des gouvernements fédéral et provincial ou d'État pourront être appelés à prêter main-forte.
- Le président ou le coordonnateur de l'EGGC doit être prévenu immédiatement.

**Remarque :**

Ces critères de catégorisation sont généraux, car une situation de niveau un ou deux au départ peut dégénérer en une situation plus grave.

## ANNEXE G : FEUILLE DE COLLECTE DE RENSEIGNEMENTS FACTUELS

Nom/Poste : \_\_\_\_\_  
Site d'exploitation : \_\_\_\_\_  
Date/Heure : \_\_\_\_\_

Veillez fournir le plus de renseignements possible en répondant aux questions suivantes.

### DÉCRIVEZ CE QUI S'EST PRODUIT

- Que s'est-il produit?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Où l'incident s'est-il produit?  
\_\_\_\_\_
- Comment l'incident s'est-il produit?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Quand l'incident s'est-il produit?  
\_\_\_\_\_
- L'incident pose-t-il un danger immédiat à la santé humaine ou à l'environnement?  
\_\_\_\_\_
- Combien d'employés et de non-employés ont été tués? \_\_\_\_\_
- Employés blessés? \_\_\_\_ Manquants à l'appel? \_\_\_\_\_
- Non-employés blessés? \_\_\_\_ Manquants à l'appel? \_\_\_\_\_
- Quelle est la gravité des blessures?  
\_\_\_\_\_
- Les familles des employés ont-elles été prévenues? Oui \_\_\_ Non \_\_\_ Si oui, comment?  
\_\_\_\_\_
- Les familles des entrepreneurs/non-employés ont-elles été prévenues? Oui \_\_\_  
Non \_\_\_ Si oui, comment?  
\_\_\_\_\_

- Quelles mesures ont été prises pour aider les familles des employés?

---

---

- Quelles consignes ont été données aux autres employés?

---

#### **SITUATION ACTUELLE**

- Qui est le cadre supérieur responsable?

---

- Quels organismes d'urgence ont été prévenus?

---

- Des représentants du gouvernement local, provincial ou fédéral ont-ils été prévenus? Si oui, lesquels?

---

---

- Quand d'autres renseignements seront-ils disponibles?

---

#### **INTERRUPTION DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE**

Quelle est la portée des dommages aux installations?

---

---

---

- Quelles installations et quels endroits ont été le plus durement touchés?

---

- Quel est le risque de dommages supplémentaires?

---

- Un périmètre de sécurité a-t-il été établi aux installations?

---

- D'autres installations sont-elles exposées à un risque?

---

- Les activités ont-elles été interrompues? Veuillez préciser :

---

- Combien faudra-t-il de temps avant que les activités soient rétablies à 50 %, 75 % et 100 %?  
50 % \_\_\_\_\_ 75 % \_\_\_\_\_ 100 % \_\_\_\_\_

#### **IMPACT SUR LA COLLECTIVITÉ ET L'ENVIRONNEMENT**

- L'incident a-t-il eu un impact en dehors de nos installations? \_\_\_\_\_
- Si oui, veuillez préciser :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Une évacuation est-elle en cours? (oui/non/pas encore)  
\_\_\_\_\_
- Qui est évacué et combien de personnes sont visées par cette évacuation?  
\_\_\_\_\_
- Un périmètre de sécurité a-t-il été établi pour prévenir l'accès non autorisé aux lieux de l'incident?  
\_\_\_\_\_
- Quelle est la portée des dommages environnementaux?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Quelle est la portée des dommages à la collectivité?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Assurances/responsabilité civile/coûts préliminaires :  
\_\_\_\_\_

#### **MÉDIAS D'INFORMATION ET MÉDIAS SOCIAUX**

- Appels et courriels des médias (aucun/quelques-uns/beaucoup)  
\_\_\_\_\_
- Combien de journalistes et d'équipes de télévision sont sur les lieux?  
\_\_\_\_\_
- Quels organismes médiatiques sont présents?  
\_\_\_\_\_

- Quels renseignements ont été communiqués? Par qui?

---

- Qui les médias ont-ils contacté? (individus, employés, entrepreneurs, etc.)

---

- Y a-t-il eu des commentaires sur les médias sociaux?

---

**RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

- Cause soupçonnée (s'il s'agit d'un accident)?

---

- Des problèmes semblables se sont-ils produits par le passé?

---

- Des problèmes inattendus gênent-ils les travaux de rétablissement?

---

- De quel type d'aide votre organisation a-t-elle le plus besoin?

---

---

---

---

## **ANNEXE H : EXEMPLES DE PROTOCOLES DE GESTION DES CRISES**

### **REJETS DE SUBSTANCES CAUSANT DE GRAVES DOMMAGES ENVIRONNEMENTAUX OU AYANT UN IMPACT MAJEUR SUR LES COLLECTIVITÉS VOISINES OU LE LONG DE VOIES DE TRANSPORT**

Ce protocole doit être utilisé lorsqu'un incident touche des exploitations et des voies de transport et a un impact majeur réel ou perçu sur l'environnement, entraîne la perte de vies ou nuit de façon marquée aux collectivités locales.

#### **INTERVENTION DE L'ÉQUIPE LOCALE DE GESTION DE CRISES**

- Déplacer les personnes non blessées à un endroit plus sécuritaire.
- Commencer à tenir un journal des événements.
- Prendre les mesures nécessaires pour limiter ou réduire l'impact de l'incident.
- Prévenir le président ou le coordonnateur de l'équipe générale de gestion de crises et fournir les détails de l'incident et une évaluation de son impact potentiel à l'aide des feuilles de collecte de renseignements factuels.
- Identifier les victimes et veiller à ce qu'elles reçoivent les soins d'urgence et soins médicaux nécessaires.
- **Ne divulguer aucun renseignement personnel sur les victimes avant que leurs familles aient été prévenues.**
- Nommer un porte-parole local ou une personne chargée de surveiller la réaction des médias locaux.
- Alerter les services d'urgence et autres autorités gouvernementales.
- Établir un centre de contrôle de l'intervention et établir une aire protégée pour les communications.
- Faire part de toute préoccupation relative à la santé ou la sécurité aux collectivités locales touchées par la situation.
- Préparer une déclaration aux médias en collaboration avec le coordonnateur général des communications en situation de crise.
- Établir une ligne d'information pour permettre aux familles d'obtenir des renseignements sur l'état des employés ou des entrepreneurs.
- Mettre en place toute mesure pratique nécessaire afin d'aider la population locale touchée par l'incident.
- Procurer le soutien nécessaire aux autorités gouvernementales, aux organismes d'urgence ou aux organismes de secours.
- Surveiller et évaluer continuellement l'évolution de la situation.
- Évaluer la portée des dommages et pertes, ainsi que le degré d'interruption des activités du site d'exploitation.
- Faire régulièrement le point sur la situation pour l'équipe générale de gestion de crises.

### **INTERVENTION DE L'ÉQUIPE GÉNÉRALE DE GESTION DE CRISES**

- Informer le président et chef de la direction de l'incident survenu – le président de l'EGGC assume cette responsabilité.
- Commencer à tenir un journal des événements.
- Passer en revue le plan d'urgence du site d'exploitation touché.
- Envisager le déploiement immédiat des ressources additionnelles pour aider l'équipe de gestion de crises.
- Préparer la déclaration aux médias et communiquer avec les intervenants clés.
- Demander que l'incident fasse l'objet d'une enquête complète.
- Mettre tout en œuvre pour minimiser l'interruption des activités ou de l'approvisionnement des clients.
- Mettre en marche le plan de rétablissement.

## URGENCE MÉDICALE

Cette procédure a pour but de s'assurer que des soins médicaux appropriés et de qualité sont administrés en cas de maladie ou de blessure.

### INTERVENTION DE L'ÉQUIPE LOCALE DE GESTION DE CRISES

- Faire intervenir les services médicaux d'urgence ou les prévenir d'un besoin possible d'intervention de leur part. Établir cette communication *immédiatement*, même si une décision n'a pas encore été prise.
- Commencer à tenir un journal des événements.
- Prévenir immédiatement la famille de la victime et s'assurer que tous les autres contacts avec celle-ci se fassent par l'entremise de la Société minière ABC inc., dans la mesure du possible.
- Au besoin, obtenir auprès de la famille de la victime tous les détails médicaux qui pourraient être absents des dossiers de la Société minière ABC inc.
- Déterminer et évaluer les possibilités d'une évacuation d'urgence éventuelle si les soins appropriés ne peuvent être obtenus sur place.
- Consulter le dossier de la victime pour vérifier l'information médicale qui s'y trouve (dossiers du personnel).
- Au besoin, communiquer avec le médecin de l'ambassade ou du consulat du Canada pour obtenir des conseils sur la qualité et la compétence des établissements et du personnel de santé locaux, et sur les options possibles (p. ex., disponibilité du médecin de l'ambassade).
- Si la victime reçoit déjà les soins d'un médecin ou d'un hôpital, communiquer pour obtenir des renseignements sur :
  - son état et son pronostic;
  - les soins administrés jusqu'à maintenant et les interventions envisagées;
  - tout problème financier ou toute contrainte de procédure;
  - les communications établies avec la famille de la victime;
  - les coordonnées du médecin pour les 24 prochaines heures.

### INTERVENTION DE L'ÉQUIPE GÉNÉRALE DE GESTION DE CRISES

- Tenir le président et chef de la direction de l'entreprise au fait de la situation – le président de l'EGGC assume cette responsabilité.
- Obtenir des conseils médicaux pour permettre de prendre des décisions avisées.
- S'assurer que des services locaux d'urgence médicale sont fournis aux employés qui travaillent à l'étranger.
- Envisager d'obtenir et d'expédier des médicaments spéciaux ou de l'équipement médical spécial qui ne sont pas disponibles dans la région où se trouve la victime.
- S'assurer que des services d'évacuation médicale d'urgence sont offerts aux employés affectés à l'étranger.

## PERTE SOUDAINE DE MEMBRES DE LA DIRECTION

Cette procédure explique les étapes à suivre en cas de l'incapacité soudaine ou du décès soudain d'un ou plusieurs membres de la direction de l'entreprise, lié à des causes naturelles ou accidentelles.

### INTERVENTION DE L'ÉQUIPE LOCALE DE GESTION DE CRISES

Dans le cas du décès soudain d'un membre de la direction à tout site d'exploitation éloigné du siège social de la Société minière ABC inc., la direction locale et l'équipe locale de gestion des crises mettront en œuvre la procédure suivante :

- Commencer à tenir un journal des événements.
- Recueillir tous les faits pertinents.
- Communiquer avec l'équipe générale de gestion de crises (EGGC).
- **Ne pas divulguer d'information à d'autres personnes que les membres de l'EGGC avant que la famille immédiate de la victime ait été prévenue.**
- Surveiller les médias locaux.
- Préparer une déclaration aux médias en collaboration avec l'EGGC.
- Communiquer avec les intervenants clés.
- S'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour rapatrier la dépouille.
- Préparer un rapport écrit des événements et le transmettre à l'EGGC.

### INTERVENTIONS DE L'ÉQUIPE GÉNÉRALE DE GESTION DE CRISES

- Recueillir toute l'information pertinente.
- Prévenir la famille de la victime avec l'aide d'un proche ou d'un ami, d'un membre du clergé (si à propos), ou d'un agent de police (si à propos).
- S'assurer de subvenir aux besoins immédiats de la famille.
- Aviser l'équipe locale de gestion de crises que la famille de la victime a été prévenue (si le décès est survenu à un endroit éloigné du siège social).
- Désigner un porte-parole.
- Préparer un communiqué de presse pour les médias.
- Prévenir les intervenants clés.
- Publier une déclaration dans les médias et répondre aux demandes d'information.
- S'assurer que les dispositions nécessaires ont été prises pour rapatrier la dépouille.

## **ANNEXE I : EXEMPLE DE DÉCLARATION PRÉLIMINAIRE AUX MÉDIAS**

### **VOICI LES FAITS QUE NOUS POUVONS CONFIRMER À L'HEURE ACTUELLE :**

À (**heure**) approximativement, un(e) (**description brève**) est survenu(e) à notre (**site d'exploitation**) situé à (**lieu**).

À l'heure actuelle, il nous est impossible de vous fournir un bilan exact (des dommages, des blessés, etc.). Nous sommes cependant en mesure de confirmer que l'incident touche (**installations précises – si l'information est connue**) et (**nombre**) personnes. Aucun nom ni aucun détail quant à l'état de ces personnes ne seront divulgués avant que leurs familles immédiates aient été prévenues par les représentants officiels de l'entreprise. Notre plus grande priorité consiste à assurer la sécurité et le bien-être de nos employés, de nos entrepreneurs et de la collectivité environnante.

Nous espérons résoudre la situation le plus rapidement possible, et nous tiendrons le public au courant de tout nouveau fait. Les représentants des médias (sont priés de se réunir à la salle de presse désignée/seront prévenus de la tenue d'une conférence de presse par un avis qui sera diffusé sur notre site Web ou par le fil de presse), afin que nous puissions leur communiquer plus d'information dès que les faits auront été vérifiés.

Voilà toute l'information dont nous disposons actuellement. Nous déployons actuellement tous les efforts possibles afin de régler la situation et nous vous remercions de votre patience. Dès que plus d'information aura été confirmée, nous en ferons part au public sur notre site Web (adresse URL).

Merci infiniment de votre collaboration.

---

Préparé par : \_\_\_\_\_  
Approuvé par : \_\_\_\_\_  
Date : \_\_\_\_\_  
Heure : \_\_\_\_\_

## ANNEXE J : TRAITER AVEC LES MÉDIAS : MESSAGES CLÉS

Voici des renseignements généraux pour l'élaboration d'une déclaration préliminaire aux médias et pour faciliter la préparation des porte-parole de l'entreprise en prévision d'entrevues avec les médias.

### QU'EST-CE QU'UN MESSAGE CLÉ?

- Le message clé est l'**information principale** qu'on désire communiquer durant une entrevue avec les médias.
- Le message clé constitue généralement une déclaration d'opinion ou de position. Exemples :
  - Nous travaillons avec les autorités pour déterminer les circonstances exactes de l'incident. Je vous assure que nous vous ferons part de tout nouveau renseignement dès que possible.
  - Nous nous sommes engagés à assurer la sécurité de nos employés et du public dans les collectivités et les régions où nous menons des activités. Nous mettons tout en œuvre pour régler la situation et rétablir le cours normal des opérations.

### DÉFINITION DES MESSAGES CLÉS

- Avant d'accorder une entrevue aux médias, posez-vous toujours les questions suivantes :
  - Que voulons-nous voir en manchette?
  - Que voulons-nous que les journalistes retiennent de cette entrevue?
- Deux ou trois messages clés sont suffisants pour une même entrevue. Il importe de présenter des énoncés clairs et concis. Trop de messages sèmeront la confusion chez les gens. Optez pour la simplicité et un discours conversationnel.
- Les trois R de l'entrevue : revoir, réviser et répéter les messages avant de s'adresser aux médias.
- Employez des « charnières » pour mieux souligner les messages clés. Voici quelques exemples utiles de charnières :
  - « Je crois qu'il est important de noter... »
  - « Je tiens à souligner très clairement que... »
  - « La question qui nous occupe vraiment est... »

Pour les entrevues téléphoniques, garder devant soi une copie des messages clés à titre d'aide-mémoire. Voir le guide de référence des messages clés, à la page suivante.

**GUIDE DE RÉFÉRENCE DES MESSAGES CLÉS**

Énoncé de position

---

---

---

Message clé

---

---

---

Fait

---

---

---

Fait

---

---

---

Message clé

---

---

---

Fait

---

---

---

Fait

---

---

---

Message clé

---

---

---

Fait

---

---

---

Fait

---

---

---

## **TRAITER AVEC LES MÉDIAS : AVANT L'ENTREVUE**

Même les porte-parole les plus aguerris doivent préparer leurs entrevues avec les médias. Voici quelques lignes directrices qui vous aideront à traiter les appels des journalistes.

### ***Tâchez d'établir l'angle sous lequel le journaliste compte aborder l'entrevue***

Si le journaliste demande une entrevue, déterminez ce qu'il recherche au juste. Consultez la feuille de contrôle des appels des médias et intervenants. Ainsi, vous serez mieux préparé à répondre et serez en mesure de fournir les renseignements dont le journaliste a besoin pour réaliser son article ou son reportage.

### ***Fournissez du matériel documentaire au journaliste***

Certains journalistes peuvent avoir des idées préconçues à propos de l'industrie minière. Quelles que soient les circonstances, fournir des documents d'information, des statistiques ou des références provenant de tiers au journaliste peut jeter un nouvel éclairage sur la situation.

Il est important de fournir des renseignements généraux pertinents pour appuyer vos messages clés et présenter fidèlement la situation à votre interlocuteur.

### ***Familiarisez-vous bien avec vos messages clés***

Chaque reportage s'articule d'une façon qui est souvent déterminée par le journaliste durant l'entrevue. Par conséquent, il est important que ce dernier saisisse bien **vos** pensée. Familiarisez-vous bien avec vos messages clés, c'est-à-dire les deux ou trois principaux éléments de votre exposé, et communiquez-les tout au long de l'entrevue.

### ***Soyez prévenant***

Avant chaque entrevue, réfléchissez aux questions qui pourraient vous être posées, y compris les plus difficiles que vous pouvez imaginer. Préparez ensuite des réponses à ces questions.

### ***Les trois R de l'entrevue : revoir, réviser et répéter***

Pour bien posséder vos messages et vous préparer à une entrevue médiatique, rien ne peut remplacer le jeu de rôles réalisé avec un collègue ou un instructeur professionnel spécialisé en matière de relations avec les médias.

## **TRAITER AVEC LES MÉDIAS : L'ENTREVUE – CONSEILS ET TECHNIQUES**

Voici une série de conseils et de techniques que vous devriez revoir avant de participer à une entrevue ou à une conférence de presse.

### ***La première question***

La première question peut donner le ton au reste de l'entrevue. Parfois, le journaliste commence en posant une question ouverte ou qui prête à confusion. Il vous incombe alors d'orienter l'entretien. Pour ce faire, vous devrez peut-être fournir plus de renseignements généraux ou mettre la situation en contexte avant de communiquer un message clé. On recommande aux porte-parole d'entamer l'échange en présentant la déclaration préparée et approuvée.

### ***Approche conversationnelle***

Une entrevue n'est pas forcément une séance de questions et réponses. Envisagez-la plutôt comme une conversation durant laquelle vous voulez communiquer des choses importantes. Conversez avec le journaliste. Vous aurez ainsi l'occasion de mettre de l'avant vos messages clés plutôt que d'attendre que votre interlocuteur vous pose les bonnes questions.

### ***Environnement***

Les lumières aveuglantes, les micros, les enregistreurs, les blocs-notes et la sonnerie des téléphones peuvent distraire considérablement durant une entrevue ou une conférence de presse. Faites abstraction de ces choses et restez calme. Envisagez l'entrevue comme une conversation personnelle, et focalisez votre attention sur les questions qu'on vous pose.

### ***Contrôle***

Il est essentiel que vous soyez calme durant une entrevue ou une conférence de presse. Écoutez attentivement les questions, et prenez le temps de réfléchir avant d'y répondre. Quelle que soit la façon dont la question vous est posée (audacieusement, trop amicalement, etc.), songez à la résonance de votre réponse.

Assurez-vous de toujours répondre aux remises en question et aux accusations qui pourraient vous faire mal paraître ou présenter l'entreprise sous un mauvais jour. Par-dessus tout, traitez tous les journalistes de la même façon : répondez de façon directe, consciencieuse et calme.

### ***Franchise***

Si tout le monde connaît l'existence du problème, ne perdez pas de temps à le dénier. Cela n'aurait pour effet que de miner votre crédibilité. Il est beaucoup mieux

de reconnaître les erreurs et problèmes, et d'expliquer les mesures adoptées par l'entreprise pour corriger la situation. En situation de crise, les porte-parole doivent se montrer réceptifs et témoigner leur préoccupation et leur engagement.

### ***Expression corporelle***

L'expression corporelle est particulièrement importante durant les entrevues télévisées, mais elle joue aussi un rôle déterminant dans toute entrevue directe. Assoyez-vous en vous penchant légèrement vers votre interlocuteur, regardez celui-ci dans les yeux et parlez de manière naturelle. Si vous croisez vos bras, évitez le regard du journaliste et pivotez sur votre chaise, votre inconfort ne passera pas inaperçu et pourrait nuire à votre crédibilité.

### ***Blocage et transition***

L'erreur la plus facile à commettre en entrevue ou en conférence de presse, c'est de s'arrêter trop longtemps sur une question, de perdre de vue ses propres messages clés et de devenir un intervenant passif. Les porte-parole les plus efficaces savent discerner l'élément qui sous-tend chaque question et y répondre de façon appropriée. Cette technique est appelée « blocage et transition ».

Le blocage consiste à éviter adroitement les questions importunes ou incongrues. La transition consiste à passer naturellement à un sujet ou un message plus à propos en fonction de la situation ou sur lequel vous souhaitez mettre l'accent. La technique du blocage et de la transition consiste à employer des locutions charnières telles que :

- « Je n'ai pas la réponse à cette question pour le moment; ce que je peux vous affirmer, toutefois, c'est que... »
- « Je crois qu'il est important de noter que... »
- « Il est particulièrement important que le public sache que... »

La technique du blocage et de la transition est particulièrement importante en situation de crise. La principale ligne directrice est la suivante : « Lorsqu'on vous interroge à propos d'un problème, parlez d'une solution. »

Enfin, la technique du blocage et de la transition vous permet de réitérer vos messages clés. Si vous abordez chaque question comme une occasion de communiquer des renseignements pertinents, vous réussirez à faire passer efficacement vos messages clés.

## ***TRAITER AVEC LES MÉDIAS : ERREURS COURANTES***

Voici certaines erreurs courantes auxquelles il faut songer avant de participer à une entrevue ou une conférence de presse.

**« Sans commentaire »**

Il y a des porte-parole qui s'abstiennent de commenter lorsqu'on leur pose une question trop difficile. Cependant, cette façon de faire est perçue comme une manœuvre d'évitement et un aveu tacite de culpabilité.

Il est donc préférable d'expliquer pourquoi vous ne pouvez répondre à une question particulière au moment où on vous la pose (vous n'avez pas d'information documentaire à portée de la main, la cause est devant les tribunaux, les renseignements demandés sont de nature exclusive ou d'intérêt commercial, etc.). Après avoir donné cette explication, terminez l'entretien sur une note positive en communiquant au journaliste l'information dont vous disposez.

**Jargon**

L'emploi de jargon est un problème courant dans les domaines comme celui des mines, où les porte-parole utilisent continuellement une terminologie complexe dans l'exécution de leur travail. Rappelez-vous que vous vous adressez à un journaliste et non à un collègue de travail. Les médias communiquent avec Monsieur et Madame Tout-le-Monde. Il est donc important que vous utilisiez un langage qui sera compris par la majorité des gens.

**Déclarations officielles et officieuses**

En clair, une « déclaration officieuse », ça n'existe pas. Ce genre de déclaration compromet votre crédibilité. Que penseriez-vous d'une personne qui formule des déclarations particulières en public, et qui exprime des vues différentes « officieusement »? Quelle opinion un journaliste aura-t-il de vous si vous lui offrez des déclarations officieuses? La stratégie la plus efficace et honnête consiste à toujours parler « officiellement », et ce avant, pendant et après toute entrevue.

**Questions exploratoires**

Les gens ont parfois tendance à en dire trop sur un sujet, et les journalistes le savent. Les porte-parole doivent prendre soin de ne pas révéler par mégarde des renseignements confidentiels, protégés ou privés. Il peut arriver qu'un journaliste vous pose des questions exploratoires, durant une entrevue, pour vous amener à révéler de tels renseignements. Il est important que vous soyez honnête avec le journaliste, mais ne divulguiez pas d'information confidentielle. En pareil cas, utilisez la technique de blocage et transition pour lui donner une réponse adéquate.

**Répétition des termes négatifs**

Dans nos conversations courantes, il est tout à fait naturel que nous répétions une partie de la question qu'on nous a posée, ou qu'on y réponde en utilisant les mêmes termes descriptifs. C'est ce que beaucoup d'entre nous font pendant que nous

pensons à la réponse à donner, mais c'est une chose qu'on doit se garder de faire durant une entrevue.

### ***Hypothèses***

Il est naturel pour les journalistes de tenter de déterminer les répercussions que pourrait avoir un événement donné. C'est pourquoi ils posent souvent des questions prospectives. « Que se passera-t-il maintenant? Quand aurez-vous d'autres renseignements à nous communiquer? Comment croyez-vous que le gouvernement et la collectivité perçoivent la sécurité aux environs de la mine? »

Même si vous connaissez bien le site d'exploitation et pourriez peut-être avancer des hypothèses plausibles à propos de l'avenir, vous n'êtes pas en mesure de répondre à ces questions empiriques mieux que le journaliste même. Répondre à une question empirique ne vous donne rien de plus qu'une occasion de vous tromper... publiquement. Si on vous pose des questions prospectives, répondez simplement ce qui suit : « Il m'est bien difficile de deviner ce qui se produira demain ou la semaine prochaine. Tout ce dont je peux être certain, c'est ce qui se passe maintenant »

### ***Questions dichotomiques (blanc ou noir)***

Certains journalistes pourraient vous poser des questions programmées (oui ou non) ou dichotomiques. Si vous n'aimez pas les options que vous offre le journaliste, vous avez entièrement le droit d'offrir et d'expliquer d'autres options. Les journaux sont imprimés noir sur blanc, mais rien ne vous empêche d'aborder les zones grises. Souvenez-vous d'utiliser la technique du blocage et de la transition.

### ***Il a dit, elle a dit...***

Un journaliste peut tenter de créer un désaccord entre vous et un tiers. Vous n'avez aucun intérêt à critiquer une autre personne. Cela n'a pour effet que de vous faire paraître mesquin. Gardez la tête haute. Maîtrisez la situation, et ne vous laissez pas entraîner dans une campagne de salissage.

### ***Questions subjectives***

Les journalistes posent parfois des questions fondées sur des prémisses fausses. Corrigez l'erreur immédiatement. Si vous laissez passer une information erronée, vous y acquiescez tacitement, et cette information risque de se retrouver dans le reportage du journaliste. En formulant une intervention du genre « En fait, cela n'est pas tout à fait exact. Permettez-moi de vous expliquer... », vous ferez réaliser l'erreur au journaliste. Les journalistes accordent généralement de l'importance à l'exactitude des faits.

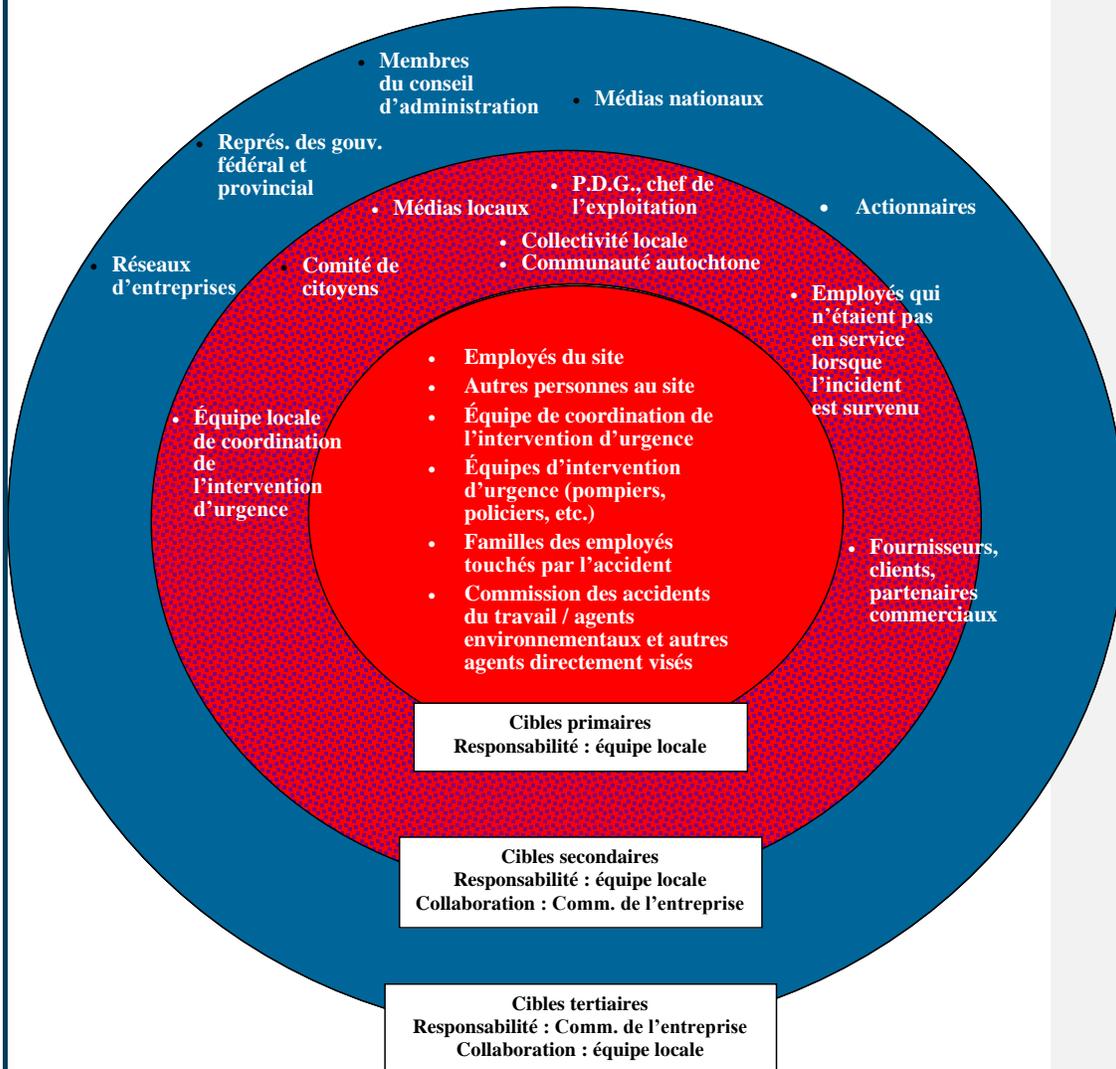
**Questions en cascade**

Il peut arriver qu'un journaliste audacieux bombarde son interlocuteur de questions sans lui laisser le temps de répondre à chacune. Vous avez le droit de répondre aux questions qu'on vous pose et de prendre quelques secondes pour penser à vos réponses. Ne vous énervez pas. Réfléchissez à la question et répondez à un rythme qui vous convient, de façon calme et sur un ton adéquat.

**Silence**

Une fois que vous avez répondu à la question du journaliste, ne continuez pas de parler simplement pour combler un silence gênant. Dites ce que vous avez à dire, sans plus.

**ANNEXE K : ORGANIGRAMME TYPE DES INTERVENANTS DE L'ENTREPRISE**



**ANNEXE L : FICHE D'APPELS DES MÉDIAS  
ET DES INTERVENANTS**

*(Utilisez cette fiche pour consigner chaque appel reçu des médias et des intervenants.)*

- Appel retourné par :

\_\_\_\_\_

- Date : \_\_\_\_\_ Heure : \_\_\_\_\_

- Nom :

\_\_\_\_\_

- Organisation :

\_\_\_\_\_

- Lieu :

\_\_\_\_\_

- Numéro de téléphone/adresse de courriel :

\_\_\_\_\_

- Message :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Renseignements supplémentaires/notes :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fiche d'appels des médias et des intervenants (suite)**  
**Suivi**

- Appel retourné par :

\_\_\_\_\_

- Date : \_\_\_\_\_ Heure : \_\_\_\_\_

- Notes relatives à l'entrevue :

Questions/Demandes	Réponse de l'entreprise





## **ANNEXE M : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

Matériel documentaire recommandé à l'intention des médias

- Bref historique de l'entreprise
- Profil de la direction de l'entreprise ou du site d'exploitation
- Énoncé de mission de l'entreprise
- Politique générale en matière de santé, sécurité, environnement et affaires communautaires
- Photographies numérisées des sites d'exploitation (couleurs et noir et blanc)
- Vidéos ou films
- Questions et réponses
- Personnes-ressources de l'industrie
- Bilan de l'entreprise et de ses sites d'exploitation relativement à la sécurité et au rendement environnemental
- Croquis, diagrammes, cartes, modèles des exploitations
- Dernières éditions du rapport annuel de l'entreprise et de ses rapports sur la santé, la sécurité, le rendement environnemental et les affaires communautaires
- Carte des sites d'exploitation

## **ANNEXE N : AIDE-MÉMOIRE – CONFÉRENCE DE PRESSE**

En situation de crise, parce que tellement de choses exigent une attention simultanée, il n'est pas rare qu'on oublie de petits détails. Voici une liste de points à vérifier avant de tenir une conférence de presse.

### **Avant d'organiser une conférence de presse**

- Vérifier auprès du porte-parole le moment qui convient le mieux pour tenir la conférence de presse.
- Prévenir les médias de l'heure et de l'endroit où la conférence de presse aura lieu.
- Dresser la liste des médias qui ont indiqué leur intention d'assister à la conférence de presse.
- Réunir le matériel documentaire sur l'entreprise ou le site d'exploitation qui pourrait présenter un intérêt pour les médias.
- Affecter une personne à l'organisation physique de la conférence de presse. Vérifier les points suivants :
  - Doit-on retenir des services particuliers afin d'obtenir l'enregistrement vidéo de l'événement?
  - A-t-on besoin d'un boîtier de raccordement pour les micros de télévision et de radio?
  - A-t-on besoin de chaises et tables supplémentaires, d'une tribune et d'un micro?
- Préparer une déclaration préliminaire et la passer en revue avec le porte-parole.
- Passer en revue avec le porte-parole désigné les questions attendues et les réponses prévues.
- Vérifier tout l'équipement audiovisuel et de transmission (téléconférence et webdiffusion) avant la conférence de presse.
- Placer une feuille de contrôle des médias dans la salle pour consigner le nom et l'affiliation des participants.
- Disposer le matériel de communication suivant à un endroit dans la salle, et l'afficher sur le site Web. Ce matériel peut comprendre :
  - le communiqué;
  - du matériel documentaire, tel que des articles documentaires, des documents d'information, des données biographiques, des photographies, etc.;
  - des copies imprimées de la déclaration préliminaire.

***Durant la conférence de presse***

- Si la conférence de presse a lieu dans les locaux de l'entreprise, accompagner les représentants des médias jusqu'à la salle désignée à cette fin.
- S'assurer que les représentants des médias signent la feuille de contrôle.
- Distribuer le matériel d'information.
- Désigner une personne qui sera chargée d'ouvrir la conférence de presse et d'en établir les règles de base.
- Suivre attentivement les questions posées et les réponses fournies. Apporter toutes les précisions nécessaires avant la fin de la conférence de presse.
- Prendre les dispositions nécessaires afin que l'événement soit enregistré, et préparer une transcription exacte des échanges dans les plus brefs délais.

***Après la conférence de presse***

- Traiter les demandes d'information complémentaire.
- Surveiller la couverture médiatique reçue et communiquer avec les médias visés si des erreurs se sont glissées dans leur reportage.
- Formuler des commentaires et observations à l'intention du porte-parole.

## ANNEXE O : ÉVALUATION DE L'ÉTAT DES PRÉPARATIFS

### Plan de gestion de crises

- Votre organisation a-t-elle un plan de gestion de crises?
- À quand remonte la dernière mise à jour complète du plan général ou local de gestion de crises de votre entreprise ou site d'exploitation (y compris la liste de tous les numéros de téléphone et adresses de courriel, membres de l'équipe d'intervention, intervenants clés, etc.)?
- À quand remonte la dernière inspection complète de tous les éléments du plan de gestion de crises par votre entreprise ou site d'exploitation (y compris la visite des installations et l'examen des dispositions du plan), et à quand remonte la dernière vérification de l'état de préparation et de l'accessibilité des membres des équipes générale et locale de gestion de crises?
- Votre entreprise ou exploitation a-t-elle effectué des exercices de simulation ou fait l'essai complet de votre plan local de gestion de crises? Quand? Veuillez expliquer brièvement.
- Sur une échelle allant de zéro à cinq, cotez le degré de préparation de votre entreprise ou site d'exploitation pour ce qui est de réaliser le rôle énoncé dans le plan général de gestion de crises (0 = faible / 5 = excellent).
- Votre plan général ou local de gestion de crises prévoit-il les installations, l'équipement, les systèmes de communication et le personnel adéquatement formé nécessaires à sa pleine mise en œuvre en cas de crise? Dans la négative, que manque-t-il?
- Quand votre plan général ou local de gestion de crises ou votre plan d'intervention d'urgence a-t-il été activé la dernière fois? Quelles étaient les circonstances, et quels ont été les résultats?
- Quels sont les trois à cinq incidents les plus susceptibles d'entraîner une situation de crise à votre site d'exploitation?
- Avez-vous prévu un plan de communication pour les incidents critiques qui pourraient survenir en dehors de votre site d'exploitation, mais seraient liés à vos activités (p. ex., accident d'un véhicule transportant des matières dangereuses à destination ou en provenance de vos installations)?
- De quels services d'intervention d'urgence spécialisés (équipes et spécialisations) votre site d'exploitation dispose-t-il (p. ex., équipe de sauvetage minier)?

### Notification

- Décrivez le système de communication de votre équipe locale d'intervention en situation de crise ou d'urgence (p. ex., accès 24 heures sur 24, numéro 1 800, téléavertisseurs, téléphones cellulaires, etc.).
- Votre système de communication permet-il de joindre les gens :
  - à l'échelle locale ou régionale;
  - partout au Canada;
  - partout en Amérique du Nord;
  - ailleurs dans le monde?
- Choisissez l'énoncé ci-dessous qui décrit le mieux le contact de votre site d'exploitation avec les services locaux d'intervention d'urgence :
  - Notre plan d'intervention d'urgence est bien intégré aux services locaux d'urgence; nous menons même ensemble des exercices d'intervention d'urgence.
  - Nous communiquons fréquemment avec les services locaux d'intervention d'urgence, y compris ceux des travaux publics, ainsi qu'avec les représentants des gouvernements et organismes de réglementation concernés.
  - Nous nous réunissons régulièrement ou annuellement avec les principaux membres des services d'urgence locaux.
  - Nous n'entretenons aucun contact régulier avec les représentants des services locaux d'intervention d'urgence.
- Avez-vous désigné et priorisé vos intervenants clés et avez-vous dressé une liste de leurs coordonnées?
- Avez-vous rencontré les représentants de l'hôpital local ou de l'établissement de santé régional qui pourraient dispenser des services à vos employés en cas d'urgence?
- Au cours des 12 derniers mois, combien d'incidents ou de situations de crise potentielle ont-ils nécessité la notification de services d'urgence de l'extérieur? Veuillez préciser.
- Veuillez décrire une situation ou des circonstances exceptionnelles qui nécessiteraient une préparation ou une considération particulière dans le contexte de votre planification d'urgence (p. ex., tremblement de terre, ouragan, terrorisme, etc.).
- Sur une échelle allant de zéro à cinq, cotez l'état de préparation des ressources de votre site (p. ex., équipement, personnel, système de notification, etc.) pour gérer de telles circonstances (0 = faible / 5 = excellent).
- Quelle est la procédure de gestion des rapports d'incidents? Ces rapports sont-ils conservés à votre site d'exploitation; partagés avec le personnel pertinent des services d'urgence locaux, des gouvernements ou des organismes de réglementation; photocopiés et transmis au siège social?

### Rôles et responsabilités

- Sur une échelle allant de **zéro** à cinq, cotez votre degré de compréhension des rôles et responsabilités énoncés dans le plan général ou local de gestion de crises, et la mesure dans laquelle vous êtes d'accord avec ces rôles et responsabilités (0 = faible / 5 = excellent).
- Sur une échelle allant de zéro à cinq, cotez votre degré de compréhension des rôles et responsabilités de l'équipe locale de gestion de crises, dans le contexte du plan général de communication en situation de crise, tels qu'ils sont énoncés dans le plan général de gestion des crises (0 = faible / 5 = excellent).
- Si vous avez des questions relativement au rôle de votre entreprise ou site d'exploitation, veuillez énumérer les trois points les plus importants.

### Communications

- Votre organisation a-t-elle un porte-parole désigné? Des suppléants? Ces personnes sont-elles capables de répondre adroitement aux questions difficiles et de rester calmes dans les situations stressantes? Quelles sont les relations avec les médias locaux?
- Certains ou l'ensemble des porte-parole de votre organisation ont-ils reçu une formation spéciale sur les techniques de communication en situation de crise qui doivent être utilisées auprès des médias et des intervenants?
- Décrivez l'endroit choisi pour réunir les médias en situation de crise.
- Quelles ressources documentaires ont été préparées (p. ex., articles documentaires, documents d'information, questions et réponses, site Web)?
- La composante « communication » de votre plan général ou local de gestion de crises prévoit-elle l'affectation de personnes particulières à la gestion des médias sur place et à la surveillance de la couverture dans les médias et les médias sociaux relativement à la situation?
- La composante « communication » de votre plan général ou local de gestion de crises précise-t-elle les personnes qui seront responsables de communiquer avec les collectivités locales et les gens directement touchés par la crise?
- Décrivez votre centre de contrôle de l'intervention. À quand remonte sa dernière inspection?
- Quelles recommandations formuleriez-vous pour améliorer le plan de gestion de crises?
- Selon vous, quelle est l'approche devant être privilégiée par votre entreprise pour ce qui est de gérer les situations de crise?

**Commented [Textualis1]:** Translator's note: Please correct the English, "one" should read "zero", as per the text in parenthesis at the end of this sentence.

## **ANNEXE P : CENTRE DE CONTRÔLE DE L'INTERVENTION**

### **Centre de contrôle physique de l'intervention en situation de crise**

Il est suggéré que toute entreprise ou exploitation d'envergure prévoit un centre de contrôle de l'intervention où se réunir pour gérer la situation, de préférence au siège social, mais à l'écart des secteurs où se déroulent les activités quotidiennes.

Ce centre est souvent établi et géré par le coordonnateur général de la gestion de crises. Voici les principaux éléments que pourrait comprendre le centre de contrôle de l'intervention :

#### **Locaux**

- Salle de conférence discrète pouvant accueillir le nombre requis de personnes, à laquelle on peut accéder sans attirer l'attention de non-participants.
- Petites pièces adjacentes destinées à la préparation du porte-parole et à la réalisation d'entrevues téléphoniques avec les médias.
- Local d'accès réservé, adjacent à la salle de conférence, où installer tout l'équipement nécessaire, comme des ordinateurs branchés à Internet, des imprimantes et des appareils audiovisuels.

#### **Documents essentiels**

- Plan de gestion de crises.
- Répertoires des coordonnées de tous les participants possibles.
- Liste de personnel de secrétariat et de réception discret, en service de garde en dehors des heures normales de travail.
- Liste de personnel supplémentaire en service de garde durant et après les heures normales de travail.
- Plans d'intervention d'urgence des sites d'exploitation.
- Cartes des pays et régions où l'entreprise mène des activités.
- Cartes des régions entourant les sites d'exploitation de l'entreprise.
- Plans d'emplacement des sites d'exploitation.

### ***Équipement de communication***

- Imprimante et photocopieur placés dans une salle à accès réservé, adjacente à la salle de conférence.
- Ordinateurs avec accès au courriel et à Internet.
- Téléviseur et radio.
- Appareil photo numérique haute résolution et caméra vidéo (pour les opérations locales). Des drones peuvent également être utilisés.
- Des téléphones filaires, des téléphones cellulaires avec chargeurs et des téléphones satellitaires, au besoin.
- Un système de téléconférence avec fonction d'enregistrement.
- Des radios bidirectionnelles pour les membres de l'équipe de gestion de crises et le personnel de soutien désigné, au besoin. Veuillez noter que les radios bidirectionnelles ne sont pas des dispositifs de communication protégés.

### ***Matériel connexe***

- Cahiers, fichiers, papier et fournitures (stylos et crayons).
- Tableau à feuilles et marqueurs.
- Écran, projecteur et tableau blanc.
- Radio et magnétophone, avec piles de rechange.
- Sacs en polyéthylène transparents et gants en caoutchouc pour assurer la manipulation sécuritaire des pièces à conviction en vue de l'expertise judiciaire.

### ***Équipement de sécurité***

- Classeur verrouillable où conserver les documents relatifs à l'incident.
- Déchiqueteur.
- Capacité de balayage technique.

### ***Contrôle de l'accès***

- Accès immédiat, mais contrôlé en dehors des heures normales de travail.
- Accès immédiat au standard téléphonique en dehors des heures normales de travail, et instructions d'utilisation.

### **Centre de contrôle virtuel de l'intervention en situation de crise**

Parfois, il peut être avantageux de mettre en place un centre de contrôle virtuel (CCV) pour gérer les crises, plutôt qu'un centre physique relevant du siège social. C'est notamment le cas lorsque l'équipe générale de gestion de crises (EGGC) est décentralisée ou qu'elle comprend des membres qui sont souvent loin du siège social. En pareilles circonstances, il est important d'établir un CCV auquel peuvent se connecter des membres basés à différents endroits et qui permet à l'EGGC de communiquer, de collaborer et de coordonner une réponse efficace. Le CCV doit être en mesure de fournir, en temps réel ou presque, des renseignements exacts et à jour aux membres de l'équipe, en plus de faire en sorte que des rapports détaillés sur les événements, les mesures prises et l'évolution de la situation soient conservés en vue d'être examinés une fois la crise passée.

Les éléments clés d'un centre de contrôle virtuel comprennent ce qui suit :

- Les coordonnées des membres de l'EGGC.
- Un mécanisme pour assigner des tâches aux membres de l'équipe et en effectuer le suivi, jusqu'à ce qu'elles soient complétées.
- Un forum pour faciliter les communications entre les membres de l'équipe, comme un outil de clavardage protégé et des registres de messages centralisés.
- Un journal horodaté pour documenter l'évolution chronologique des événements, des actions et des réponses.
- Un dispositif de stockage pour les listes de contrôle, les cartes, les communiqués de presse et autres documents.
- Un système de notification pour les membres de l'EGGC qui pourrait inclure un outil de diffusion poussée faisant appel à la messagerie texte, au courriel ou aux messages vocaux, avec demande d'accusé de réception ou réponse obligatoire.
- Des répertoires de coordonnées internes et externes.

## **ANNEXE Q : AIDE-MÉMOIRE – EXEMPLES DE MESURES DE COMMUNICATION À PRENDRE PAR LE DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT LOCAL EN SITUATION DE CRISE**

- ACTION 1 :** Soyez réactif et proactif. Ouvrez un canal de communication avec les autorités de la sécurité publique concernées (police, services médicaux, service d'incendie) en fonction du type d'incident et de sa gravité.
- ACTION 2 :** Commencez à coordonner votre plan de sécurité en cas d'incident, d'intervention d'urgence locale ou de réaction en cas de crise pour votre établissement si la situation l'exige.
- ACTION 3 :** Avisez votre dirigeant immédiat à l'interne. Exigez des ressources au besoin. Demandez que les alertes internes additionnelles soient effectuées pour votre compte par un tiers afin que vous puissiez vous concentrer clairement sur la situation en cours.
- ACTION 4 :** Avisez votre responsable des communications principal et discutez avec lui. Si la situation, l'incident ou la crise risque d'avoir des répercussions publiques ou une visibilité publique, ou s'il faut que l'entreprise produise de l'information sur la situation en vue de la diffuser publiquement, votre responsable des communications doit en être avisé immédiatement.
- ACTION 5 :** Soyez sensible aux besoins des familles des employés et entrepreneurs touchés et assurez-vous qu'elles sont avisées de manière adéquate.
- ACTION 6 :** Communiquez avec les organismes gouvernementaux ou réglementaires locaux concernés dans les circonstances.
- ACTION 7 :** Évaluez les répercussions, le cas échéant, sur le voisinage immédiat ou la collectivité avoisinante. Si des membres clés de votre collectivité ou voisinage doivent être avisés de la situation, faites-le.
- ACTION 8 :** Gérez l'accès des médias. Accusez réception des demandes des médias d'information, faites une déclaration initiale et promettez de gérer les besoins de renseignements en temps opportun. Interdisez l'accès au site jusqu'à ce que la situation soit maîtrisée et que les mesures appropriées de relations avec les médias soient mises en place.
- ACTION 9 :** Assurez la surveillance des médias sociaux. Assignez une personne à la surveillance des médias sociaux de votre collectivité et d'ailleurs ou demandez du soutien, et reportez-vous au protocole de l'entreprise relatif aux médias sociaux.

- **ACTION 10** : Veillez à répondre aux besoins liés aux communications internes et externes jusqu'à ce que l'incident soit atténué ou résorbé.

## **SURVOL – DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT**

La **Société minière ABC** a organisé son plan de communication en situation de crise en vue de vous appuyer. Les conseils et ressources ont pour but de vous aider à relever avec brio les défis que vous pourriez devoir affronter au niveau local lorsqu'un incident imprévu survient ou qu'une situation négative surgit sans avertissement.

Ce petit guide vise à présenter les étapes que le dirigeant local doit immédiatement entreprendre **sur le plan des communications** lorsqu'une situation d'urgence survient. Chaque directeur d'établissement devrait être déjà au courant des procédures, processus et étapes liés à la santé et sécurité des employés, entrepreneurs et autres qui interagissent avec l'entreprise à des fins commerciales. Suivez en premier lieu ces plans, mais en conservant la perspective des communications. Ensemble, votre intervention et la confiance du public envers les actions menées par l'entreprise seront rehaussées par une combinaison de mesures d'urgence appropriées et de possibilités de communication.

Dès qu'un dirigeant local est avisé de l'existence d'un incident, d'une urgence ou d'une situation qui peut évoluer en crise, reportez-vous immédiatement au guide d'action du responsable local/directeur d'établissement.

## **VOS ACTIONS DE COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE**

Des détails additionnels sur chaque étape contenue dans l'aide-mémoire du guide d'action sont fournis ci-dessous. En raison des contraintes de temps présentes lors d'une situation d'urgence qui évolue rapidement, il est conseillé que le directeur d'établissement désigne un subalterne direct ou une autre personne appropriée sur le site pour aider à mener ces tâches comportant de multiples volets. Ne vous sentez pas obligé de devoir tout faire seul.

Assurez-vous de mettre à jour vos plans locaux d'intervention en cas d'urgence ou d'incident de temps à autre et d'en examiner le contenu avec votre équipe locale. Il est très important, pour toute absence, de toujours voir à nommer et informer une personne qui est capable d'assumer ces responsabilités en cas d'urgence advenant que vous ne le puissiez pas. Que vous ayez à vous absenter pour des vacances, voyages d'affaires ou autres activités courantes qui vous empêcheraient d'agir personnellement, vous devez tout prévoir bien à l'avance afin d'assurer la protection continue des employés et des actifs de l'entreprise dans votre établissement. Nommez clairement la personne qui mènera ces tâches pendant votre absence. Offrez des séances de sensibilisation et de formation au besoin.

### **1) Soyez réactif et proactif.**

Le temps que vous prenez pour traiter et gérer les aspects initiaux d'une urgence peut avoir des répercussions sur l'issue de la situation et sur la perception des gens quant à l'intervention de l'entreprise. La responsabilité première d'un dirigeant local ou directeur

d'établissement est d'aider à protéger les personnes et les biens contre ce qui pourrait causer du tort. Les autorités de sécurité publique doivent être avisées immédiatement.

**2) Commencez à coordonner votre plan de sécurité local en cas d'incident, d'intervention d'urgence ou de réaction en cas de crise pour votre établissement si la situation l'exige.**

Dans la mesure du possible, relisez immédiatement tout plan d'incident local ou plan d'intervention d'urgence de votre établissement. Mettez-le rapidement en œuvre lorsqu'une situation survient et soyez certain que les autres membres de votre équipe sont prêts à assumer leur rôle respectif.

**3) Avisez votre dirigeant immédiat à l'interne.**

Assurez-vous que la personne responsable de votre organisation soit au courant de la situation dès que vous pouvez raisonnablement lui fournir cette information. Laissez un message ou demandez à une personne de votre équipe de continuer à tenter de joindre son responsable ou la personne désignée, le cas échéant.

Une fois le contact établi, c'est le moment de demander et de discuter des ressources que vous jugez nécessaires pour gérer avec succès la situation.

Ne tentez pas de contacter vous-même toutes les personnes qui doivent être au courant. Au besoin, demandez que les alertes internes additionnelles soient émises pour vous afin que vous puissiez vous concentrer clairement sur la situation en cours.

**4) Avisez votre responsable des communications principal et discutez avec lui.**

Si la situation, l'incident ou la crise risque d'avoir des répercussions publiques ou une visibilité publique, ou s'il faut que l'entreprise produise de l'information sur la situation en vue de la diffuser publiquement, vous disposez de l'aide d'une personne désignée, apte à évaluer les événements et à y réagir. Sachez à l'avance qui sera cette personne et assurez-vous d'avoir ses coordonnées disponibles en tout temps. Une fois joint, votre responsable principal des communications est votre ressource pour vous aider à évaluer et traiter les actions liées aux communications et les éléments contenus dans ce plan.

**5) Soyez sensible aux besoins des familles des employés et entrepreneurs touchés et assurez-vous qu'elles sont avisées de manière adéquate.**

Advenant qu'un incident, qu'un accident ou qu'une crise entraîne une blessure grave ou la mort d'un employé, l'identité de la victime ne doit pas être diffusée avant que sa famille n'ait été informée, soit par les autorités publiques, soit par vous ou par un représentant désigné de l'entreprise. Observez les politiques ou procédures de sécurité de l'entreprise en ce qui a trait à l'annonce aux proches parents. Généralement, les médias devraient solliciter et recevoir ce type d'information auprès des autorités publiques (police, hôpitaux) responsables des annonces de ce genre, et non par l'entreprise.

**6) Contactez les organismes gouvernementaux ou réglementaires locaux concernés dans les circonstances.**

Un incident ou une crise peut nécessiter que l'information soit transmise immédiatement à un organisme réglementaire ou gouvernemental à l'échelle locale ou régionale. Familiarisez-vous avec ces exigences liées aux incidents de routine ou d'urgence. Faites vous-même l'annonce ou désignez un directeur environnemental ou un autre responsable approprié pour émettre cette déclaration. Consultez le conseiller juridique de votre organisation au besoin.

**7) Évaluez les répercussions, le cas échéant, sur le voisinage immédiat ou la collectivité.**

Un incident ou une crise peut affecter le voisinage ou la collectivité. Assurez-vous d'envisager quelle répercussion, le cas échéant, la situation peut engendrer localement. Il peut être avantageux pour vos contacts communautaires locaux – ceux avec qui vous interagissez normalement dans le cadre de vos relations avec le voisinage ou la collectivité – d'être avisés de la situation. Même si le scénario n'a aucune répercussion sur eux dans l'immédiat, envisagez de faire un suivi de la situation avec les responsables principaux de la communauté dès que possible. Il est important qu'ils aient un contact avec vous.

**8) Gérez l'accès des médias.**

Dans un scénario d'urgence, vous devez gérer la situation et les risques en cours, mais aussi accuser réception des demandes des médias d'information.

L'émission d'une déclaration initiale est l'une des façons de reconnaître que les médias ont besoin de renseignements et de leur indiquer que vous avez l'intention de leur fournir ces derniers dès que possible. C'est l'une des méthodes utilisées pour fournir une réponse initiale et pour démontrer que leur besoin de renseignements est justifié, mais que vous devez agir selon les priorités de la situation.

Interdisez l'accès au site jusqu'à ce que la situation soit maîtrisée et que les mesures appropriées de relations avec les médias soient mises en place. Votre responsable principal des communications vous aidera à traiter adéquatement et équitablement la coordination des intérêts des médias pour la situation donnée.

**9) Assurez la surveillance des médias sociaux.**

Pour toute urgence ou tout incident, assignez une personne ou demandez du soutien pour la gestion des médias sociaux. De concert avec l'équipe des communications de l'entreprise, un représentant (porte-parole) des communications ou des relations communautaires de l'entreprise doit veiller à la surveillance des médias sociaux dans le cadre de ses fonctions et responsabilités courantes advenant une crise ou un nouvel enjeu.

**10) Veillez à répondre aux besoins liés aux communications internes et externes jusqu'à ce que l'incident soit atténué ou résorbé.**

Savoir et évaluer comment un incident est couvert par les médias est essentiel pour comprendre si les besoins de renseignements sont satisfaits et si ces derniers sont bien rapportés, dans la mesure du possible. Votre responsable des communications doit être en mesure de surveiller les médias, de réagir, de s'ajuster et de répondre à la couverture médiatique du point de vue de l'entreprise au fur et à mesure que la situation évolue ou s'achève.

## **ANNEXE S : LIGNES DIRECTRICES POUR LA COMMUNICATION DANS LES MÉDIAS SOCIAUX EN SITUATION DE CRISE**

- Si ce n'est pas déjà fait, un protocole d'entreprise relatif aux médias sociaux doit être établi et communiqué à l'échelle de l'entreprise et des sites d'exploitation.
- Incluez la surveillance des médias sociaux à toutes les mesures de préparation à la gestion de crises et d'incidents. Les opérations locales devraient consulter le service des communications ou des affaires publiques de l'entreprise pour obtenir du soutien et des conseils en ce qui a trait à la surveillance des médias sociaux et à la participation à ces derniers.
- La personne désignée pour surveiller les médias et les médias sociaux doit chercher immédiatement à établir où et comment la nouvelle crise sera susceptible d'être rapportée (p. ex., noms du site de nouvelles locales et de l'établissement ou de l'emplacement).
- Dans le cadre de la planification d'intervention en situation de crise, déterminez les outils et plateformes de surveillance en ligne appropriés ainsi que les autres ressources afin d'assurer une surveillance exhaustive à l'échelle de l'entreprise et du site d'exploitation local. Au besoin, faites participer le service des communications et des affaires publiques de l'entreprise au processus de surveillance et demandez-lui de faire des rapports aux intervalles requis (chaque heure, deux fois par jour, etc.).
- Durant la crise, surveillez les canaux de communication des intervenants principaux pour y déceler toute mention de l'incident. Développez des réponses primaires aux questions soulevées en ligne ou par courriel et personnalisez-les selon les demandes, au besoin.
- Assurez-vous de posséder un protocole adéquat pour protéger l'entreprise et engager le dialogue en ligne, et veillez à ce que les demandes soient acheminées au porte-parole ou au représentant désigné afin de garantir la cohérence du message. Fournissez un lien vers le protocole de l'entreprise sur les médias sociaux.
- Employez un ton authentique et émettez des commentaires uniquement aux personnes désignées. Favoriser la conversation sur un ton informel.
- Élaborez des messages uniformes et très courts qui pourront être diffusés sur toutes les plateformes.
- Lors d'un échange, veiller à rectifier les perceptions erronées, sans toutefois paraître critique du dialogue public.

- Lorsque vous répondez à des questions du public sur les réseaux sociaux, exprimez-vous aussi efficacement que possible en présentant des faits établis ainsi que les mesures prises par l'entreprise. Vous pourriez profiter de l'occasion pour insérer un lien vers les déclarations et les documents d'information que l'entreprise a transmis aux médias et aux intervenants.
- Lorsque cela est approprié, fournissez des vidéos ou des photos pour appuyer vos commentaires.
- Assurez-vous que la réponse formulée dans les médias sociaux cadre avec la stratégie de communication globale en reprenant les mêmes déclarations, afin que les messages clés soient cohérents et diffusés le plus largement possible.
- Continuez à surveiller les échanges en ligne et à participer au dialogue jusqu'à ce que l'attention suscitée par l'incident se résorbe, de même que pendant un certain temps après.

