

Note

À : EQSP

Objet : Rapport de simulation de gestion de crise

Date : 20 décembre 2024

Contexte

Le 17 décembre 2024, les responsables des communications de la filière porcine québécoise étaient réunis afin de participer à une simulation de crise, dont le déclencheur était un cas confirmé de peste porcine africaine au Québec. L'objectif était de tester les réflexes et habiletés en communication de crise, évaluer la coordination et la collaboration entre les membres, valider l'efficacité des procédures en place et des messages ainsi que repérer les angles morts, afin d'être mieux outillés si une crise venait à réellement se déclarer.

Une quinzaine de personnes provenant des organisations suivants ont participé à cette journée de simulation de crise : l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC), Les Éleveurs de porcs du Québec, l'Équipe québécoise de santé porcine (EQSP), le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Olymel, l'Union des producteurs agricoles (UPA), Sollio Groupe Coopératif ainsi que l'Union des producteurs agricoles (UPA).

Plusieurs éléments ont été évalués par l'équipe de TACT, notamment :

- Le fonctionnement et la structure de la cellule de crise ;
- La communication entre les participants ;
- La réflexion stratégique et la prise de décision ;
- Les stratégies déployées ;
- Les contenus rédigés par les participants ;
- Les actions prises par les organisations.

Constats généraux

- Le message principal destiné à la population (« La PPA n'a aucun impact sur la santé des gens ») a été rapidement partagé par l'ensemble des participants à divers publics, et il a été répété souvent.
- Olymel et l'AQINAC ont été proactifs dans leurs communications auprès de leurs différents publics qui étaient définis au préalable.
- TACT a senti un regain d'énergie en après-midi avec une meilleure communication entre les équipes.

- Aucune stratégie n’a pas été déterminée dans les premiers instants de la crise, ce qui a fait en sorte que les participants ont été en mode « réactif » pendant toute la durée de l’exercice plutôt que de prendre le contrôle de l’enjeu
- En étant constamment en mode « réactif », il se peut que certains publics soient oubliés. Ça a été le cas lors de l’exercice, notamment :
 - Les employés des Éleveurs de porcs
 - Les élus municipaux, provinciaux et fédéraux
 - Les autres filières agricoles
 - Les restaurateurs
- Les entrevues accordées ont ouvert énormément de portes aux journalistes. Il faut faire attention à ne pas se projeter dans l’avenir et répondre aux préoccupations actuelles, afin de ne pas augmenter le niveau de crise inutilement.
- Peu de contenu a été livré lors de l’exercice. Un seul communiqué a été publié (celui du MAPAQ).
- L’ACIA n’a répondu qu’à une seule demande de réaction de la part d’un média ou d’une partie prenante.
- Bien que la simulation était un exercice en milieu contrôlé, il faut s’assurer d’avoir un ton adéquat dans les communications avec les médias afin de ne pas donner l’impression de minimiser la crise.
 - Par ailleurs, le choix des mots sera déterminant : il faut éviter d’amplifier la perception de la crise par l’utilisation des superlatifs.

Constats détaillés

Fonctionnement

- Les participants savaient que le grand nombre d’organisations impliqué dans cette crise allait être un défi important. L’exercice a démontré qu’une meilleure communication entre les organisations ainsi que la cellule de crise maîtresse sera importante si la PPA frappe.
- Bien que la majorité des personnes simulées étaient la même pièce, le travail se réalisait majoritairement en silos.
- Le rôle du MAPAQ et de l’ACIA ainsi que les attentes envers ces organisations seraient à préciser.
- Il est arrivé à quelques reprises que des engagements de transmission de document soient pris par les participants, sans que ceux-ci le soient véritablement. Il sera donc essentiel de tenir un registre des engagements pris.

Contenu

- Les premiers messages qui ont été livrés étaient les bons : la PPA n’a aucun impact sur la santé des gens. Ces messages ont été portés par toutes les organisations et répétés à maintes reprises.
- Le MAPAQ a décidé de créer un microsite regroupant les différents contenus sur la PPA, ainsi que les communiqués de presse, ce qui est une très bonne idée. Cela dit, il aurait été utile que cette démarche soit partagée par l’ensemble des intervenants.

- Une ligne téléphonique a été ouverte par les Éleveurs de porcs du Québec pour récolter les commentaires et préoccupations des éleveurs. Une excellente idée, mais qui n’a pas été mentionné dans une communication officielle aux membres.
- Contradiction : les deux vétérinaires n’ont pas dit exactement les mêmes choses, notamment sur les techniques de dépeuplement. Un d’entre eux a mentionné l’euthanasie par arme à feu, qui peut causer de la détresse psychologique, alors que l’autre a souligné que cette technique n’était pas utilisée.
 - Par ailleurs, les messages sur le dépeuplement sont arrivés très tôt dans la crise, alors que les tenants et aboutissants de la PPA n’avaient pas été bien expliqués.

Stratégie et déploiement

- Beaucoup d’idées et de stratégies ont été évoquées lors de la simulation. Cela dit, peu d’entre elles ont été officiellement attribuées à un membre de l’équipe et réalisées.
- En cas de crise, il n’existe pas qu’une seule bonne stratégie pour gérer celle-ci. L’équipe a choisi d’effectuer une conférence de presse avec le porte-parole des Éleveurs de porcs, de Olymel, du MAPAQ et de la Santé publique.
 - C’est une avenue pertinente et intéressante qui doit cependant être très bien préparée, malgré la pression du temps.
 - Des déclarations ont été faites lors de la conférence de presse qui n’étaient pas tout à fait vrai, notamment en matière d’information transmise aux producteurs.
- L’appel avec le producteur inquiet de son fournisseur de moulée a été bien pris en charge. L’appel a été direct, rassurant, et les indications sur les étapes à suivre étaient claires.
- L’ensemble de la filière a eu de bonnes réactions face aux propos du ministre Jean Boulet. C’est le moment où nous avons senti le plus de cohésion dans les communications.
- Malgré les délais, nous avons senti cette même cohésion en réponse à la publicité dommageable du secteur de la volaille.

Recommandations

Fonctionnement

- Désigner un chef de cellule de communication pour éviter l’effet de goulot d’étranglement.
 - Clarifier les rôles et les attentes de chacun
 - Clarifier la prise de décision
 - Mieux répartir les tâches à réaliser
 - Désigner un ou des responsables pour approuver ou valider les stratégies et les contenus
 - La personne responsable de la cellule de communication devrait être dédiée à la gestion de celle-ci.
- Prévoir des tours de table statutaires chaque heure, afin de s’assurer que tout le monde a une tâche, les bonnes informations, les bons messages.
- Établir un lien plus étroit ainsi qu’une communication fluide et agile entre la cellule des communications et la cellule opérationnelle.
- Tenir un registre des engagements pris (envoi d’une fiche, mise en relation avec un

expert, etc.)

Contenu

- S’outiller de documents de base trouvés, de type gabarit (communiqué de presse, avis aux médias, gabarit médias sociaux, fiches techniques), destinés à chacun des publics, afin de pouvoir réagir le plus rapidement possible au début de la crise et créer du contenu proactif selon l’évolution de la crise.
- S’assurer de démarrer une veille complète dès le début de la crise : médias, médias sociaux, politique.
- Créer un dossier numérique partagé afin que tous les participants de la cellule de crise aient accès aux documents produits par chacune des organisations.
- Tenir une liste des parties prenantes à jour dans laquelle sera détaillée qui dans la filière est responsable de faire le point de contact.
- Créer un microsite comme canal de communication où toute l’information à l’intention du grand public pourra être centralisée et diffusée.
- Partager le microsite à toutes les organisations.

Stratégies et déploiement

- Établir une stratégie de base de laquelle découleront des tactiques et des livrables clairs :
 - o Cascade de communication
 - o Séquence et phase de communication
 - o Livrables
 - o Rôle des participants
 - o Délais de production
- Rédiger une trame narrative ainsi que des messages généraux accessibles à tous, afin que les messages des organisations découlent de celles-ci.
- Établir des canaux de communication officiels qui serviront à diffuser de l’information aux différents publics. Cette stratégie permettrait de ne pas être toujours en réaction aux demandes médias, partenaires, membres, employés, et de pouvoir référer à ces canaux mis à jour sur une base régulière.
- Débuter les communications avec les parties prenantes très rapidement, et les tenir à jour de l’évolution de la crise de façon proactive, sur une base régulière, afin qu’ils n’apprennent pas l’information par les médias sociaux ou par les médias. Ils doivent avoir accès rapidement à une information à jour, vraie et vérifiée.

Conférence de presse :

- S’assurer de la pertinence des participants à la conférence de presse
 - o Un breffage technique en amont sur la PPA avec des vétérinaires/scientifiques aurait pu être intéressant.
- Faire approuver les lignes par la cellule maitresse.
- Prévoir un moment pour préparer les porte-paroles.
 - o Quel est le message principal ?
 - o Quel est notre « carré de sable », jusqu’où on s’avance ?
 - o Qui répond à quelle question ?
 - o Combien de temps va durer la conférence de presse ?