

Communication de crise à Lac-Mégantic

Valérie Lanouette
7456040

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de
l'Université d'Ottawa dans le cadre du programme de maîtrise en
communication pour l'obtention du grade Maîtrise ès arts (M.A)



uOttawa

Directeur de mémoire : Evan Potter, Ph. D
Évaluateur : Isaac Nahon-Serfaty, Ph. D

Mots clés : communication de crise, étude de cas, meilleures pratiques, Lac-Mégantic

Table des matières

Sommaire	i
Remerciements	ii
Section 1 : Introduction.....	1
Motivations	1
Contexte	2
Problématique	3
Objectifs de la recherche	4
Plan général	7
Section 2 : Cadre théorique et revue de la littérature	9
Définition des concepts	9
Modèles de communication de crise	12
Section 3 : Méthodologie	19
Section 4 : Résultats et analyse.....	27
1. Approches processuelles et développement de politiques	27
2. Planification pré-événement.....	31
3. Partenariat avec le public	34
4. Être à l'écoute des inquiétudes du public et comprendre l'auditoire	36
5. Honnêteté, candeur et ouverture	37
6. Collaborer et coordonner auprès de sources crédibles	41
7. Répondre aux besoins des médias et demeurer accessible.....	43
8. Communiquer avec compassion, souci et empathie.....	46
9. Accepter l'incertitude et l'ambiguïté	50
10. Propager des messages d'auto-efficacité	50
Observations.....	51
Section 5 : Conclusion	54
Bibliographie.....	58
Annexe A : Transcription complète — Entretien	61
Annexe B : Transcription annotée — Entretien.....	76
Annexe C : Exemple de tableau de compilation.....	99
Annexe D : Formulaire de consentement signé avant l'entretien.....	100

Sommaire

Juillet 2013. Le déraillement d'un train cause la mort de 47 personnes à Lac-Mégantic. Le but de cette analyse de cas est d'examiner la réponse de la ville de Lac-Mégantic en fait de communication de crise. La recherche est basée sur le modèle taxonomique des meilleures pratiques de la communication de crise de Matthew Seeger (2006) et met à profit l'entretien semi-dirigé et l'analyse de contenu qui nous a permis de plonger au cœur de la catastrophe des années après sa survenue. Les résultats de l'analyse signalent que cette petite municipalité est mal outillée pour communiquer efficacement en temps de crise, mais qu'elle jouit de stratégies communautaires internes et de ressources externes essentielles lui permettant de réussir. Nous souhaitons bonifier l'un des aspects peu explorés de la littérature en fournissant une esquisse des processus en place dans une petite organisation publique.

Remerciements

Je souhaite prendre quelques instants pour remercier les personnes qui ont participé de près ou de loin à ce mémoire par leur présence. Je ne peux m'empêcher de débiter par mon époux, Mathew Snoddon, pour sa patience, son soutien, sa confiance en moi.

Merci à mes amis et ma maman, Carméline Descôteaux, qui ont su m'écouter, me soutenir et qui ont même lu des passages de tous mes travaux, par amour et non par intérêt.

Je suis extrêmement heureuse de mon passage à l'Université. J'ai pu non seulement découvrir des ouvrages inspirants, mais aussi bénéficier de la sagesse de leurs auteurs. J'ai énormément appris. J'aimerais souligner l'implication des professeurs suivants et mentionner à quel point l'intérêt que j'ai cultivé pour leur enseignement était intimement lié à leur personnalité et à la passion qu'ils ont pour leur domaine : Luc Bonneville, Martine Lagacé, Pierre Lévy et mon directeur de thèse, Evan Potter.

Section 1

Introduction

Motivation

L'auteure travaille depuis 15 ans, dont quatre ans en communication, dans une organisation nationale hautement hiérarchisée. Ce type d'organisation, qui a accès à d'importants moyens, tant financiers qu'humains, est parfaitement décrit par Karl E. Weick (2005) dans sa théorie de l'*Organizing* comme une *High Reliability Organization (HRO)*. Les HRO sont des groupes qui arrivent à minimiser l'impact des catastrophes. Ces manières de faire leur permettent de mettre en place et de peaufiner des processus d'anticipation, de planification et de gestion du chaos notamment en réduisant les facteurs inconnus dans des contextes d'urgence et d'incertitudes majeures. Les principes de Weick et Stutcliffe (2001) qui guident ces agences s'appuient sur les échecs, le refus de simplifier, l'accent sur les opérations, la forte résilience et le respect de l'expertise.

Bien que ces organisations soient spécialisées dans la gestion du chaos et du doute, que leurs professionnels des communications soient choisis, triés sur le volet et entraînés pendant de longs mois, il demeure difficile de traverser des crises et d'en sortir sans avoir subi trop de dommages, notamment dans la gestion de l'image de l'institution et de la perception du public.

Afin de souligner l'importance cruciale de la gestion de crise, il a semblé pertinent de mettre en lumière les manières de faire de petites municipalités québécoises qui ne bénéficient pas des mêmes ressources, du même entraînement et des mêmes capacités, pour mettre en avant les stratégies qu'elles emploient. Le tout s'appuie sur l'étude de cas du sinistre de Lac-Mégantic.

Contexte

« *État d'urgence dans un village de Colombie-Britannique*¹ », « *Pluies diluviennes : mesures d'urgence déclenchées en Estrie*² », « *Manitou Beach en état d'urgence à cause du niveau du lac Little Manitou*³ ». Des dizaines d'articles soulèvent les graves problèmes, soudains et imprévisibles, que plusieurs municipalités canadiennes ont subis, qu'ils soient attribuables à la fonte des neiges ou à la pluie. Il ne s'agit là que d'un pan des multiples désastres naturels, sans parler des catastrophes technologiques et des conflits envisageables qui peuvent affecter des populations entières.

Penser que de tels événements et leurs impacts peuvent passer inaperçus n'est plus une possibilité de nos jours. Le citoyen-journaliste qui filme des catastrophes, l'omniprésence des portables, de l'instantanéité de la publication des événements sur les médias sociaux tels que Facebook et Twitter, la soif d'images d'une nouvelle génération, tous ces motifs entraînent inlassablement l'ubiquité de la couverture médiatique et la propagation instantanée de l'information aux quatre coins de la planète. L'impact international est immédiat. L'attention, l'intérêt, l'examen et le blâme ne sont pas en reste.

Ce genre d'occurrences pourrait prendre de l'ampleur et miner la crédibilité des organisations et des gouvernements responsables si elles n'étaient pas gérées efficacement. Dans le secteur privé, on se souvient d'ailleurs du cas de *Maple Leaf Foods* (2008) où 20 personnes

¹ La Presse Canadienne. (2015). *État d'urgence dans un village de Colombie-Britannique*. Récupéré de l'URL <http://www.lapresse.ca/actualites/national/2015/05/24/01-4872206-etat-durgence-dans-un-village-de-colombie-britannique.php>

² Ici, Radio-Canada. (2015). *Pluies diluviennes : mesures d'urgence déclenchées en Estrie*. Récupéré de l'URL <http://ici.radio-canada.ca/regions/estrie/2015/06/10/001-pluies-diluviennes-coaticook-compton-inondations.shtml>

³ Burr, William. Ici, Radio-Canada. (2015) *Manitou Beach en état d'urgence à cause du niveau du lac Little Manitou*. Récupéré de l'URL <http://ici.radio-canada.ca/regions/saskatchewan/2015/05/26/004-etat-urgence-manitou-beach-inondation-sask.shtml>

ont perdu la vie en raison de la vague de listériose qui avait infecté de la viande. La réponse rapide de la compagnie et son acceptation de l'imputabilité lui ont permis de préserver sa réputation. Près d'une décennie auparavant, le gouvernement du Canada n'avait pas su en faire autant dans le cas surnommé *Billion Dollar Boondoggle* (2000) n'ayant pas réussi à mettre en œuvre des pratiques gagnantes. Dans ce cas précis, le département en question ne s'en est pas remis et a dû être fermé.

Le caractère imprévisible et insaisissable des crises force les communicateurs à aborder la situation de manière catégorique et sans équivoque. Pour ce faire, la structure, les plans et les individus doivent être prêts et solides. Une compréhension approfondie des modèles de communication de crise permettra aux spécialistes de déterminer ceux qui se prêtent le mieux à leur situation et diminuer les dommages potentiels à l'image de leur organisation.

Problématique

Le 6 juillet 2013, le déraillement d'un convoi de trains constitué de 72 wagons-citernes de pétrole brut léger est la cause d'une catastrophe sans précédent qui entraîne le trépas de 47 personnes dans la petite municipalité de Lac-Mégantic (Québec). Le cœur du centre-ville est détruit par une explosion d'envergure ressentie à des kilomètres à la ronde. Certains individus périssent sur le champ alors que d'autres ont quelques instants pour s'éloigner dans une course contre la mort.

Ce genre d'événement dramatique a le potentiel de prendre de l'ampleur et de grandement miner la crédibilité des établissements et des gouvernements impliqués s'il n'est pas géré efficacement. Il est cependant possible de traverser et de survivre « à la tempête », à condition que ces organisations aient un plan de communication de crise solide et qu'il soit appliqué en

conformité avec les meilleures pratiques du domaine. Il fait nul doute que les agences ministérielles sont jugées par leurs citoyens dans leur capacité générale à gouverner, fondé sur leur efficacité à gérer le chaos.

Le but de cette analyse de cas est d'examiner la réponse de la ville de Lac-Mégantic en fait de communication de crise. Cette situation présente une esquisse des processus mis en place dans une petite municipalité du Québec lors d'un sinistre.

Objectifs de recherche

L'objectif primaire de cette recherche est de répondre à la question : à quel degré l'approche de communication de crise adoptée par Lac-Mégantic rencontre-t-elle les meilleures pratiques de communication de crise telles que formulées par Matthew Seeger (2006)? Nous verrons comment et par quels moyens elle s'est organisée pendant le déraillement tragique.

De plus, les questions secondaires suivantes nous permettront de dresser un portrait clair des stratégies employées. Quelle est la capacité communicationnelle de la Ville? Comment la Ville se prépare-t-elle par rapport à ce que recommandent les meilleures pratiques de Seeger (2006)? Est-ce que la Ville met en pratique des éléments du modèle lui permettant de répondre à la crise?

Nous avançons l'hypothèse que les petites municipalités ne possèdent ni les ressources, ni l'expérience, ni l'expertise indispensables à une gestion fructueuse de crise. Lac-Mégantic a une population de 5932 personnes, selon le recensement de 2011. Les défis sont nombreux pour une ville de si petite taille (elle est près de quatre fois plus petite que Trois-Rivières).

Nécessairement, les fonds représentatifs n'accordent que très peu de latitude quant à l'embauche

d'équipes de communication robustes. De surcroît, le recrutement de personnel spécialisé en relations publiques doit se révéler plus complexe en région. Nous estimons qu'il soit peu probable que la Ville dispose de personnes formées pour gérer des crises, d'officiers de relations médiatiques, de plans de communication et d'outils de veille médiatiques. Bien des contraintes limitent leur succès, mais il demeure possible de les voir atteindre leurs buts, avançant à tâtons dans la catastrophe avec courage, mais sans grande efficacité.

Si tel est le cas, nous croyons qu'une meilleure compréhension des processus en place nous permettra de mettre à l'avant-plan les lacunes observées étant donné que le phénomène étudié est peu représenté dans la littérature. Cette dernière abonde en matière de gestions de crise en entreprise privée, mais les organisations publiques de petite taille y sont pratiquement absentes.

Dans cet ordre d'idées, les leçons apprises constituent l'un des fondements de la théorie des meilleures pratiques et demeure l'un des moyens éprouvés dans l'apprentissage et l'évolution de n'importe quel type d'organisation. En revanche, il nous semble primordial de fournir des pistes de solutions légitimées par l'étude empirique, aux organisations publiques qui en tireront le maximum de profit, à savoir les petites municipalités. Nous espérons pouvoir apporter aux petites villes et aux spécialistes de communication employés à ce niveau de gouvernement des outils de travail adaptés à leur réalité.

À cette fin, l'entretien semi-dirigé et l'analyse du contenu de celui-ci nous ont permis de plonger au cœur de la crise des années après qu'elle ait eu lieu. Dans cette optique, nous avons choisi un intervenant qui saurait parler au nom de la Ville et qui a vécu la catastrophe de près. L'ancienne Mairesse de Lac-Mégantic, Madame Colette Roy-Laroche, nous a accueilli chez elle

et a accepté de raconter les circonstances entourant la gestion des communications avant, durant et à moindre mesure, après la crise dans le but de répondre à la question générale de recherche.

Plan général

Chapitre 1 – Introduction

Juillet 2013. Le déraillement d'un train cause la mort de 47 personnes à Lac-Mégantic. Rapidement, la Ville doit s'assurer de préserver sa crédibilité par la mise en place de communication de crise efficace sachant que pour le citoyen, l'inefficacité à administrer le chaos est l'incapacité de gouverner. Le but de cette analyse de cas est d'examiner la faculté de la Ville à répondre à une crise publique d'un point de vue communicationnel, selon la taxonomie des meilleures pratiques proposée par Seeger (2006).

Chapitre 2 – Cadre théorique

Le modèle proposé par Matthew Seeger (2006), s'appuyant sur les meilleures pratiques du domaine, est utilisé pour examiner la réponse des principaux acteurs considérant que les petites municipalités ne sont pas équipées pour vaincre des catastrophes de cette envergure.

Chapitre 3 – Méthodologie

La méthode qualitative choisie pour comprendre et examiner la situation donnée est l'étude de cas. Elle mobilise deux outils interconnectés : l'entrevue et l'analyse de contenu. L'entrevue permet de saisir la représentation et la perception que se font les personnes impliquées dans l'événement sous forme de discours. En second lieu, l'analyse qualitative de contenu soulève les points saillants des décisions et des actions prises en lien avec le modèle des meilleures pratiques.

Chapitre 4 – Résultats et analyse

Les résultats de l'analyse surprennent. D'une part, ils soutiennent l'hypothèse voulant que les petites municipalités manquent de ressources et d'expérience pour répondre à une crise d'un point de vue communicationnel surtout en ce qui a trait à la planification pré-événement et à l'approche processuelle, deux aspects vastement lacunaires; de l'autre, ils indiquent clairement qu'en raison de sa nature profondément communautaire, la ville de Lac-Mégantic, incarnée par sa mairesse, excelle en matière de connexion au public.

Chapitre 5 – Conclusion

L'entretien confirme l'hypothèse. Lac-Mégantic ne possède pour ainsi dire aucune ressource communicationnelle. En effet, son plan d'urgence est mal adapté à une crise d'envergure et ne prévoit aucune considération de relations publiques. D'ailleurs, son succès est tributaire du soutien externe, sans quoi la faillite est imminente. Par conséquent, cet aspect primordial devrait être examiné davantage. D'autre part, il serait intéressant de bonifier les résultats d'une vérification des propositions de la mairesse par l'analyse des outils et produits de communication ainsi que par des entretiens confirmatifs auprès de l'auditoire et des intervenants impliqués.

Section 2

Cadre théorique & revue de la littérature

L'objectif de la revue de littérature est de présenter les théories et les principaux modèles qui ont guidé cette analyse. Nous débuterons par la définition des concepts magistraux, puis nous poursuivrons avec l'explicitation de trois modèles de communication de crise qui délimitent les paramètres de l'étude. Dans un premier temps, penchons-nous sur les notions de crise, de communication de crise et de meilleures pratiques.

Définition des concepts

Crise

Le regroupement CIRERO⁴ fournit un historique étymologique complet de la crise et de son évolution. D'ailleurs, on y découvre l'origine du mot « crise » dans le grec ancien (krisis) alors qu'il est utilisé pour définir un moment décisionnel dans le traitement médical d'un patient lorsqu'on « assiste à un changement rapide dans l'évolution du mal » (CIRERO).

D'autre part, le latin utilise une version similaire (krinein) qui signifie « discerner », un terme apparenté au processus de prise de décision. Généralement, la crise pousse l'intervenant à faire des choix rapides et difficiles à un moment donné, qui se situe entre l'avant (d'où elle a évolué) et l'après-crise (où il y aura des conséquences). Miller (1963, cité dans CIRERO) explique d'ailleurs qu'une situation d'instabilité est aiguë plutôt que chronique, et que sa durée n'est généralement pas spécifiée (Miller, 1963, cité dans CIRERO). En outre, Horseley et Barker (2002 : 408) décrivent la crise comme une « situation peu probable qui causerait de graves

⁴ CIRERO. *Histoire de la crise*. Récupéré de l'URL <http://www.resilience-organisationnelle.com/43222/17863.html>

impacts si elle survenait, perçue comme pouvant menacer la viabilité de l'organisation et qui est vécue de manière subjective par les gens comme une menace personnelle ou sociale⁵. » De toute évidence, les crises sont des événements à considérer avec la plus grande attention puisque de façon générale elles ont le potentiel de remettre en question l'existence même des organisations. En contrepartie, la communication joue un rôle salvateur dans des contextes plus qu'incertains et les auteurs s'entendent pour dire qu'elle est le meilleur moyen de contrevenir à une crise.

Communication de crise

Dans un premier temps, le *Crisis Communications Handbook* suédois soumet une définition ferme de la communication de crise qui est non sans rappeler l'opinion de Fearn-Banks (cité dans Seeger et Reynolds, 2005). Ainsi, elle est caractérisée comme de l'information échangée par et entre les autorités publiques, les organisations, les médias, les individus et les groupes affectés avant, pendant et après l'événement dont l'objectif principal est la réduction du mal (*harm*), tel que défendu par Seeger (2006) et repris dans de multiples ouvrages. En outre, elle se divise en trois grands types, selon les circonstances. Seeger (2006) explique qu'il arrive au public d'être :

- A. Trop insouciant;
- B. trop inquiet; ou
- C. suffisamment soucieux.

Le communicateur doit, dans ces cas :

- A. Réussir à capter son attention pour l'informer des risques;
- B. le rassurer du peu de risques que pose la situation; et
- C. l'aider à supporter le risque et à le guider de manière appropriée.

⁵ Traduction libre de : “ low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening” (Horseley et Barker, 2002: 408).

À ce propos, Seeger (2006) souligne que la troisième situation est la seule qui relève réellement de la communication de crise, puisque le danger est réel et que les individus sont inquiets de plein droit. De ce fait, ces derniers n'hésiteront pas à affirmer leur mécontentement, leurs inquiétudes et à blâmer ceux qu'ils conçoivent comme responsables.

Conséquemment, les communicateurs chercheront à minimiser ces impacts négatifs sur la réputation et l'organisation elle-même en mettant en place des méthodes permettant de défendre et d'expliquer sa position dans un contexte menaçant où la critique prévaut (Seeger et Reynolds, 2005). C'est pourquoi les objectifs de communication de crise défendus par plusieurs auteurs sont de réduire et contenir le mal, fournir de l'information spécifique, débiter et accentuer la récupération, gérer l'image et la perception de blâme et de responsabilité, réparer la légitimité, générer du soutien et de l'assistance, expliquer et justifier ses actions, s'excuser, promouvoir la guérison, l'apprentissage et le changement (Seeger et Reynolds, 2005). En dépit du fait que plusieurs définitions existent, le consensus demeure que les communications de crises sont un processus à l'intérieur duquel le partage de renseignements tend à réduire la peur et l'angoisse chez le public.

Meilleures pratiques

Maintenant, nous nous pencherons brièvement sur le concept de « meilleures pratiques » tel que défendu par Seeger dans *Best Practices in Crisis Communication : An Expert Panel Process* (2006), puisque nous avons choisi d'utiliser ce type de modèle. Bien des domaines, incluant celui des communications, s'en remettent aux meilleures pratiques comme méthode améliorant les processus organisationnels. L'emploi des meilleures pratiques facilite l'adhésion à des « catégories constituées par un ensemble de caractéristiques servant à classer des faits »

(Antidote, 2016). De fait, celles-ci renvoient à un groupe de normes, de guides, de références pouvant émaner tout autant de l'observation ou de l'expérience que de l'étude théorique de phénomènes et elles permettent aux institutions d'adapter leurs fonctions ainsi qu'augmenter leurs performances.

Modèles de communication de crise

D'abord, nous avons déterminé qu'il existe une large variété de modèles de communication de crise, mais que très peu d'entre eux examinent les crises du secteur public. De plus, nous affirmons que les meilleures pratiques sont un moyen simple et accessible pour les organisations de comprendre des principes qui pourront être inclus dans leurs opérations quotidiennes et adoptées de manière permanente (Cohen & Sproull, cités dans Seeger, 2006). Dans cet ordre d'idées, nous avons dénoté que les modèles de communication de crise de type « meilleures pratiques » nous permettraient d'évaluer efficacement la réponse de Lac-Mégantic à posteriori. C'est pourquoi nous nous pencherons ci-après sur trois d'entre eux. Ils ont été retenus dans le but d'explorer les principaux postulats relatifs au sujet d'enquête et d'élaborer un cadre théorique sur lequel fonder l'analyse.

Modèle de synthèse de la communication de crise (Horsley & Barker, 2002)

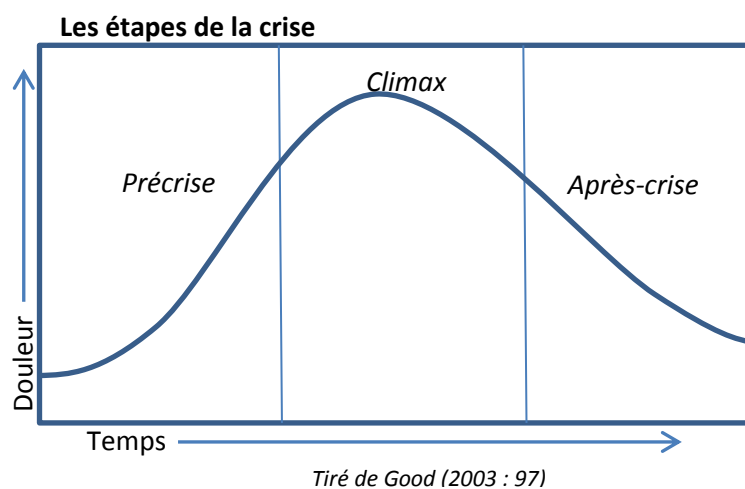
Horseley et Barker (2002) font partie des quelques auteurs qui se sont intéressés à plusieurs organisations publiques pour comprendre quels outils de communication servent en temps de crise. Les résultats ont mené à l'élaboration du modèle de synthèse.

Dans un premier temps, le modèle proposé, fondamentalement traditionnel, demeure un outil bien adapté à la réalité du secteur public. Rosenthal et Kouzmin, cités dans Horseley et

Barker (2002), dénotent d'ailleurs quelques facteurs propres aux agences publiques dont nous tenons compte lors de cette analyse:

- Les crises ont tendance à remettre en question la capacité des organisations à prévenir celles-ci;
- l'implication du gouvernement dans la crise ne signifie pas nécessairement que les interventions sont bénéfiques et utiles;
- la politique peut décider d'utiliser les crises comme outil de restructuration du pouvoir; et
- les organisations œuvrant en urgence doivent se méfier des situations particulièrement critiques qui pourraient les mener à leur perte.

En outre, ce modèle reprend les éléments essentiels de la littérature en matière de communication de crise et de meilleures pratiques. Il adhère à l'approche populaire, dont Seeger (2006) est un défenseur, échelonnée en pré-crise, crise et après-crise soutenue par Good (2003) ainsi que Coombs & Holladay (2001), Fearn-Banks (2007), Kim & Lee (2005), Lee (2007) cités par Brown et White (2010), d'où sa pertinence pour la recherche en cours. Cependant, ce modèle n'est pas suffisamment détaillé, ce qui rend particulièrement fastidieux la détermination des actions idéales à évaluer dans le cadre de cette étude et pour cette raison il n'a pas été retenu.



Dans un autre ordre d'idées, les observations principales avancées par Horseley et Barker (2002) nous ont fourni des pistes de réflexion au sujet de l'aptitude de Lac-Mégantic à organiser les communications en temps de crise. Premièrement, ils ont déterminé que plusieurs des groupes examinés considèrent jouir de bonnes relations auprès des médias, en dépit que très peu de temps et de ressources soient effectivement dédiés à la culture de liens positifs. De plus, les auteurs ont rapporté que la majorité des répondants ne possède pas de plan complet de communication de crise, que peu de rencontres en personne auprès des journalistes ont lieu et que les employés ne sont pas formés pour répondre à des sinistres. D'ailleurs, ces lacunes sont associées directement à plusieurs des meilleures pratiques défendues par Seeger (2006).

Une autre constatation applicable à la recherche en cours est la corrélation entre la taille de l'organisation et la communication de crise. Ainsi, les auteurs nous apprennent que plus celle-ci est grande, plus les efforts déployés sont orchestrés, ce qui est au cœur de nos hypothèses de recherche voulant que les petites communautés manquent de ressources communicationnelles.

Finalement, les auteurs remarquent que l'implication d'un organisme gouvernemental dans une crise ne signifie pas nécessairement que leurs interventions sont bénéfiques. Les hypothèses de recherches ont été élaborées à partir de ces constats.

Communication de crise : commentaires sur les meilleures pratiques (Sandman, 2006)

Dans la majorité des cas, les leçons apprises du domaine de la communication de crise proviennent d'associations ayant de l'expérience concrète, terrain. D'ailleurs, Sandman (2006) explore les meilleures pratiques proposées par le *National Center for Food Protection and Defense* (NCFPD) pour en faire ressortir quatre grandes observations.

Son constat : Les organisations négligent de faire appel aux émotions, à la peur par exemple (1). Tout comme Seeger (2006), Sandman (2006) suggère qu'il faut respecter le public et propager des messages d'auto-efficacité (*self-efficacy*), mais surtout lui permettre de trouver des solutions et se prendre en charge (2). Il soutient, à l'instar du post-modernisme et à l'inverse de Seeger (2006), que communiquer d'une seule voix, vendre un unique récit et garantir l'unité du message n'est pas un gage de succès (3). Il conclut (4): *Easier said than done* (Sandman, 2006 : 261). En d'autres mots, malgré les meilleures intentions et les connaissances les plus à jour, il reste que la communication de crise efficace demeure un défi de taille. C'est d'ailleurs un bilan que bien des auteurs dressent.

Bien que Sandman (2006) ne propose pas un modèle précis, l'un des points saillants est du reste la suggestion de l'auteur que les objectifs de la communication de crise sont essentiellement d'avertir, de rassurer et de guider le public tout comme le soutiennent quelques-unes des pratiques spécifiques du modèle de Seeger (2006).

10 meilleures pratiques de la communication de crise (Seeger, 2006)

Matthew Seeger est sans conteste une sommité dans la sphère de la communication de crise et y œuvre depuis plus de trois décennies déjà. Sa réputation le précède et ses écrits abondent, ce qui facilite la pénétration et la compréhension du caractère et des subtilités des notions interpellées. L'auteur défend le concept des « meilleures pratiques » comme une approche très utilisée dans plusieurs domaines, dont la communication organisationnelle, et que sa pertinence en gestion de crises est évidente.

Partant de ce fait, l'article *Best Practices in Crisis Communication : An Expert Panel Process* écrit par Matthew Seeger (2006) a été choisi pour étudier le cas de La-Mégantic. Le

modèle que l'auteur présente provient de la pratique, de l'observation, du travail de plusieurs chercheurs et d'analyses de cas colligés pour établir une théorie ancrée (*grounded theory*⁶) en communication de crise qui a pour effet d'améliorer les processus organisationnels en place. D'ailleurs, elle est l'une des plus utilisées dans le domaine des communications quant à l'analyse de la réponse d'une organisation qui a affaire à une crise (Frandsen & Johansen, 2011; Waymer & Heath, 2007; Veil & Husted 2012 cités dans Orchestra Communications 2013).



⁶ L'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994) ou la Méthodologie de la théorisation enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012) (*Grounded theory* pour les anglophones), est une méthode de recherche issue, à la fin des années 1960 des sciences sociales (Ethnographie et sociologie notamment) visant à construire des théories non pas à partir d'hypothèses prédéterminées, mais à partir des données du terrain et de *situation de terrain* que le chercheur a collecté ou peut collecter. (Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_ancr%C3%A9e)

En premier lieu, Seeger (2006) explique que dans des contextes de catastrophes qui affecteront potentiellement la réputation d'une organisation, le meilleur outil demeure la communication de crise et dans toutes les circonstances, une communication efficace est tributaire de processus continus intégrés aux opérations.

Voilà pourquoi, d'après Seeger (2006), l'un des buts primaires de la communication de crise est la réduction et la maîtrise du mal (au sens large – *harm*), mais il assure en contrepartie que l'aspect dynamique et imprévisible des crises provoque l'essoufflement rapide de plans établis comme des recettes à suivre à la lettre. C'est pourquoi mieux vaut les approcher avec des guides généraux et flexibles comme le sont les dix meilleures pratiques.

À cet égard, Seeger (2006) avance que les notions proposées ont pour objectif d'augmenter l'efficacité des communications en temps de crise. Pour ce faire, il les met à profit dans un modèle cyclique et échelonné qui s'applique particulièrement bien à l'étude de cas, puisqu'il est simple, visuel et que chaque item est expliqué en profondeur avec des exemples reconnaissables dans une problématique spécifique. Pour ces raisons, il sera particulièrement aisé de l'utiliser pour examiner la réponse de Lac-Mégantic à l'égard de la crise.

En dépit de ce qui précède, certaines critiques ont été faites à l'égard de ce modèle des meilleures pratiques en débutant par Seeger (2006) lui-même qui affirme que ce dernier pourrait ne pas être adapté à l'ensemble des situations. De plus, Sandman, 2006; Sellnow & Vidoloff, 2009; Veil & Husted 2012 (cités dans Orchestra Communications, 2013) suggèrent que plusieurs éléments mettent en lumière ses lacunes surtout liées au manque de considération pour les parties prenantes (*stakeholders*), un pan des auditoires internes, puisqu'il focalise principalement sur la communication externe (Orchestra Communications, 2013).

Du reste, nous reconnaissons que certains pourraient critiquer la validité d'une conceptualisation formée de meilleures pratiques, arguant qu'il ne s'agit pas à strictement parler d'un « modèle ». Bien que plusieurs auteurs proposent des structures complexes, souvent phasées, insinuer qu'un modèle doit nécessairement s'appliquer ainsi, nie la nature fluide et chaotique des crises.

Malgré ces critiques, la prémisse voulant que les petites municipalités n'aient pas les compétences, l'expérience ou les outils requis pour combattre une telle crise nous a poussés à rechercher un modèle simple et adaptable à cet environnement. En outre, il était nécessaire d'en choisir un qui serait applicable à une situation où les intervenants ne connaissent potentiellement rien des mesures à accomplir en termes de stratégies communicationnelles. Pour finir, il devait pouvoir se coupler à des institutions de différentes tailles dans l'espoir de comparer des entités publiques de nature et de « richesse » variables d'où le choix du modèle des dix meilleures pratiques de Matthew Seeger (2006).

Section 3

Méthodologie

Démarche empirique

La méthode qualitative choisie pour comprendre et analyser la situation présente est l'étude de cas. Elle est tout à fait indiquée pour aborder la problématique dont il est question. En outre, Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007) affirment qu'elle permet de pénétrer un phénomène avec acuité et d'en faire ressortir des détails complexes. Par ailleurs, cette enquête étant réalisée à posteriori, l'étude de cas est parfaitement désignée pour comprendre ce qui s'est passé, comment et pourquoi les événements sont survenus et éventuellement répondre aux questions de recherche.

À ce propos, nous avons choisi d'aborder la recherche par l'utilisation d'un outil primaire appuyé par une technique secondaire nous permettant de revisiter la communication de crise mise en place en juillet 2013 : l'entrevue et l'analyse de contenu. Premièrement, l'entretien nous avise de la représentation personnelle de l'événement sous forme de discours pour dégager une compréhension approfondie de la situation (Bonneville et coll., 2007) et en second lieu, l'analyse qualitative de contenu creusera l'exposé du locuteur pour présenter en détail les pratiques employées durant l'événement.

Avant de débiter nous souhaitons dénoter que la littérature contient très peu de recherche adressant la communication de crise dans un contexte public extrêmement limité en ressources. D'ailleurs, peu de municipalités québécoises font l'objet d'étude en ce genre. Nous avons choisi de nous pencher sur la question pour bonifier la littérature et établir un point de départ pour

d'autres recherches, plus poussées, plus avancées quant aux circonstances permettant aux petites villes de persévérer à travers la crise malgré l'impression qu'elles le font à tâtons.

Ainsi, l'objectif se devait d'être particulièrement clair. Il s'agissait d'utiliser un modèle de communication efficace, simple et flexible pour dénoter les manières de réagir à la crise, qu'il s'agisse de prises de décision, d'actions mises en œuvres, d'accidents de parcours, d'intuitions, d'outils et de produits de communication. Nous voulions observer l'ensemble des variables et des choix qui sont faits et qui meublent le quotidien communicationnel de la ville dans un contexte de crise. L'étude cherche en somme à dresser le portrait des actions et décisions prises pour survivre à la crise.

Le premier élément qu'il est nécessaire de clarifier avant de décrire les outils de recherche est « la Ville ». Pour nous, elle est à strictement parler l'ensemble des élus de Lac-Mégantic œuvrant au service des citoyens et qui sont redevables envers ceux-ci. Bien que le terme soit utilisé dans le texte, nous ne référons pas à « la municipalité » en tant que collectif de services et de ressources. Ainsi, nous avons considéré les services de polices ou d'incendie comme des entités distinctes spécialisées dans leur domaine et venant compléter les communications de la mairie de Lac-Mégantic, comme l'ont fait la coroner ou les services sociaux. Leur implication dans la crise est primordiale et elle a été considérée en vertu du modèle de communication de Seeger (2006) et non comme un des éléments intrinsèques et fondamentaux de la ville. C'est l'une des raisons pour lesquelles seulement les officiels de la mairie pouvaient faire l'objet de l'étude.

Entrevue semi-dirigée

En premier lieu, l'entrevue semi-dirigée offre de la flexibilité à l'individu répondant aux questions du chercheur. Ce format se veut plus confortable que l'entrevue dirigée, tout en assurant que le dialogue se déroule à l'intérieur d'un cadre défini où l'ordre des idées importe peu même si les thèmes sont fixés au préalable. Il s'agit sans contredit d'une méthode peu coûteuse qui requiert très peu de ressources matérielles.

Tout d'abord, nous avons choisi de privilégier un échantillon non probabiliste se composant d'une personne clé en mesure d'exposer en détail l'ensemble des aspects abordés par le modèle à savoir, la Mairesse de Lac-Mégantic (Madame Colette Roy-Laroche). Deslauriers et Kérisit (cités dans Bonneville et coll., 2007 : 173) décrivent « le caractère exemplaire et unique de l'échantillon non probabiliste nous donne accès à une connaissance détaillée et circonstanciée de la vie sociale. » À cet égard, il n'est pas question ici de généraliser les résultats de l'étude, mais bien de comprendre les rouages subtils et précis en place dans une petite municipalité qui traverse une crise.

Le gouvernement du Québec nous renseigne sur la composition et le rôle des conseillers municipaux ainsi que des élus dans les instances municipales. Ainsi, le conseil municipal qui inclut le maire ou la mairesse a pour responsabilité de représenter sa population, de veiller à sa qualité de vie et de privilégier ses intérêts. De plus, il est indiqué que la mairesse est la représentante de l'ensemble des citoyens. « Elle possède aussi le droit de surveillance, d'enquête et de contrôle sur le fonctionnement des services municipaux. [...] Elle achemine les mandats confiés par le conseil à l'appareil administratif municipal, supervise l'application des règlements

et des résolutions et communique toute information jugée d'intérêt public.⁷ » Son pouvoir est clair, elle incarne sa ville de manière officielle, légale et elle exerce un droit de veto sur les décisions du conseil. C'est pour ces raisons qu'elle est le meilleur représentant de Lac-Mégantic pour cette recherche.

Non seulement la mairesse a été choisie puisqu'elle incarne la Ville, son conseil municipal ainsi que les décisions qui y sont prises, mais elle était aussi au centre de la crise. Elle avait le doigt sur le pouls de tout ce qui se passait. Madame Roy-Laroche était la représentante primaire et officielle de la Ville, la responsable du plan d'urgence et elle jouait le rôle de porte-parole. Conséquemment, elle nous donne un accès direct à son expérience, riche en détails sur une situation passée.

De manière similaire, nous avons souhaité effectuer un entretien auprès d'un représentant des communications employé par la Ville pour pouvoir mieux pénétrer les concepts, les approches et les messages utilisés en communication de crise lors du déroulement. Tôt, nous avons dû nous rendre à l'évidence que cet individu n'existait pas, que la mairie n'avait pas de spécialiste des communications à son emploi et qu'il nous serait impossible d'approfondir cet aspect. Nous avons donc abandonné le désir de rencontrer un communicateur et pour les mêmes raisons élaborées plus haut, nous avons estimé qu'un individu provenant d'une organisation externe étant venu en soutien se trouvait hors du cadre de recherche.

D'un autre côté, nous avons anticipé la possibilité de devoir recourir à des entretiens supplémentaires auprès de la mairesse elle-même ou auprès d'autres intervenants impliqués dans la crise (officier de communication, élus, services incendie, par exemple) pour approfondir le

⁷ Affaires municipales et occupation du territoire. Gouvernement du Québec. (2010) *Instances municipales — Conseil et élus*. Récupéré de l'URL <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/instances-municipales/conseil-et-elus/>

sujet davantage. Cependant, le niveau de précision de l'information reçue durant l'échange a été déterminant dans la décision de ne poursuivre que cette avenue. En une seule séance, tous les éléments de la grille d'entrevue ont été traités.

De plus, nous avons évalué les autres intervenants de la crise appartenant à la mairie. Un seul était associé aux tâches de communication. Le directeur général était lui aussi un porte-parole et il était responsable intérimaire du plan d'urgence. Il a œuvré, tout au long de la crise, auprès de la mairesse en frais d'adjoint. Il nous est apparu évident que ces propos n'apporteraient pas de plus-value à l'entretien de la mairesse puisque nous ne cherchions pas à confirmer la véracité de ses propos.

L'objectif de la recherche était d'établir un cadre de référence et jeter les bases d'une situation où la communication de crise jouait un rôle important. Nous espérons brosser les grands traits du croquis qu'est la réponse communicationnelle de Lac-Mégantic face à la crise. Selon nous, des recherches futures compléteraient le tableau en ajoutant les couleurs, les traits et le style des coups de pinceau pour en faire une œuvre complète.

En poursuivant dans le même ordre d'idées, il est important de souligner ce que cette recherche n'est pas et ce qu'elle ne cherche pas à vérifier. Il n'est pas question ici de déterminer les perspectives des différents acteurs et de vérifier si les actions prises sont survenues exactement de la manière dont elles ont été rapportées par la mairesse. Ainsi, il est primordial de souligner que les propos de la mairesse ont été tenus pour acquis et acceptés comme vrais, dans ce contexte. Ensuite, il n'était pas non plus question de vérifier par exemple l'efficacité des communications auprès de l'auditoire, la réception du message, la compréhension de celui-ci ou de retracer la quantité et la qualité des citations reprises par les médias. Ces considérations

appartiennent à une étude postérieure. C'est pour cette raison qu'une analyse de contenu, initialement planifiée mais non poursuivie, de la couverture médiatique, des extraits d'entrevue ou des médias sociaux n'a pas été effectuée.

Analyse d'entretien

Ensuite, l'essentiel des techniques associées à l'analyse de contenu a été mis à l'épreuve pour relever les subtilités de l'information partagée lors de l'entrevue semi-dirigée. Nous avons été en mesure de dénoter la fréquence des engagements publics de la Ville, dans certains cas le ton, les messages prioritaires, la nature des échanges et les moyens de communication employés durant le sinistre.

Dans cette optique et pour déterminer dans quelles instances les éléments du modèle de communication de crise ont été mobilisés et où les procédures ont échoué, nous avons adapté le modèle de Seeger à une grille de recherche thématique : une méthode efficace éprouvée en recherche sociale. Vilatte (2007 : 42) explique que « l'objectif est de regrouper toutes les citations ou les résumés de l'ensemble du corpus pour chacun des thèmes. » Dans cette perspective, voyons maintenant les procédures adoptées dans l'élaboration des instruments de recherche.

Méthode

En premier lieu, nous avons développé les outils de recherche nécessaires. D'abord, nous avons construit une grille conceptuelle contenant une liste exhaustive de questions qui désignaient chacune des dix meilleures pratiques servant à analyser la situation dans la perspective du modèle. Dans ce cas, les questions représentaient l'ensemble du savoir à extraire de l'entrevue,

un plan détaillé de l'information convoitée, à ne pas confondre avec l'information sollicitée. Finalement, la liste a été transformée en guide d'entretien renfermant un maximum de questions ouvertes enjoignant le sujet à élaborer librement sur les thèmes recherchés.

Ensuite, nous avons délimité les paramètres de l'entrevue. Malgré la disponibilité des technologies de l'information telles que Skype, nous avons choisi de nous rendre à Lac-Mégantic pour rencontrer Madame Roy-Laroche en personne pour favoriser le développement d'un discours naturel et avoir un « accès direct à l'expérience des participants » (Bonneville et coll., 2007). Puisque Vilatte (2007) recommande qu'un entretien se poursuive sur un minimum de 45 minutes pouvant s'étirer jusqu'à une heure, nous avons estimé discuter pendant une heure et demie vue la quantité de thèmes à aborder, mais la rencontre s'est spontanément et naturellement poursuivie sur une période de deux heures.

Pour donner suite aux premiers échanges de politesse, nous avons amorcé l'enregistrement et la prise de notes concurrente comme stipulé dans la lettre de consentement. Le lendemain, nous avons rapidement procédé à une transcription intégrale du discours verbal, incluant certains aspects non verbaux, pour refléter au maximum l'exactitude de ce qui a été communiqué. La procédure suivante fut de scinder le texte long contenant peu de césures, en éléments d'unité de signification, dans le but de fractionner les lancées monologiques en paragraphes d'idées distinctes. Ensuite, ceux-ci ont ensuite été numérotés pour faciliter le repérage des données sémantiques et toutes les unités thématiques ont été annotées et codées selon la manière dont elles s'agençaient aux meilleures pratiques.

Pour terminer, chaque idée a été déplacée dans les grilles pour former des groupes de citations à analyser qui confirment ou infirment la mise en application de la meilleure pratique dont il est question.

Section 4

Résultats et analyse

Le modèle de communication de crise de Matthew Seeger (2006) est utilisé pour étudier la réponse de la Ville et de ses principaux acteurs. Elle se veut une théorie idéale qui met en application les meilleures pratiques de ce domaine qui nous a permis de vérifier l'hypothèse de recherche voulant que les petites municipalités ne soient pas suffisamment équipées en matière de communication de crise pour réagir efficacement lors de catastrophes majeures.

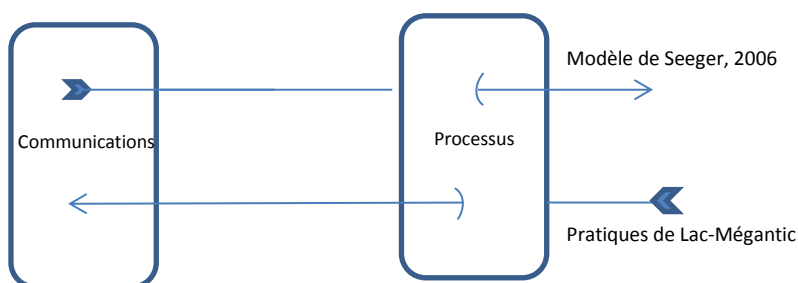
1. Approches processuelles et développement de politiques

Dans un premier temps, Seeger (2006) avance que les communications doivent être incorporées aux opérations et aux procédures de développement des politiques avant l'irruption de crises, durant la phase préparatoire. En plus, il précise que l'efficacité de la communication de crise et de risque est tributaire de son intégration aux processus décisionnels et de planification. En d'autres mots, les relations publiques ne devraient pas être considérées comme un outil de mise en œuvre indépendant du management, mais plutôt comme une fonction entrepreneuriale qui permet de raccourcir le temps de réaction nécessaire aux communications efficaces. Sans cet entrelacement, ces dernières sont retardées et traînent derrière sans possibilité de reprendre le temps perdu. Voilà pourquoi la crédibilité de l'organisation est en jeu. Voyons comment se décante cette approche dans les pratiques de Lac-Mégantic.

Pour Seeger (2006), la communication de crise et de risque est maximisée par son intégration aux processus managériaux. Très tôt, l'entretien révèle qu'avant l'événement, la Ville ne détient pour ainsi dire aucune ressource communicationnelle. « On n'avait personne en communication jusqu'en 2013. On a débuté en 2012-2013. » (20.f) Madame Roy-Laroche,

lorsqu'on lui demande si la municipalité possédait des experts en communication pour l'aider à gérer la situation, rit et répond simplement « Non. Non... » (8.a) Elle explique que ce service, pour lequel on avait embauché une seule personne, venait à peine d'être mis sur pied. Le nouvel employé « était plutôt consacré aux communications via le site internet de la Ville et mettre en place le bulletin municipal. » (8.b) La responsabilité liminaire de cet individu était d'effectuer une refonte du site internet de la Ville qui était désuet et statique. Les ressources de relations publiques étaient pratiquement absentes et la Mairesse conclut d'ailleurs : « Au-delà, de ça. Les communications, ça se résumait à ça. » (8.c), comme quoi il n'y avait rien de plus sur quoi donner des précisions.

D'autre part, le modèle sous-tend une direction, un sens dans l'application de cette meilleure pratique. Seeger (2006) précise que les communications doivent pénétrer les processus opérationnels. À l'inverse, ici les opérations infiltrent les processus communicationnels.



« Quand j'allais en point de presse, en conférence de presse, en entrevue avec les journalistes, ma préparation était toujours avec le directeur général, les directeurs responsables du dossier et les spécialistes de la question », affirme Madame Roy-Laroche. (11.c) À ce propos, l'approche processuelle prône ce genre de lien entre les spécialistes des relations publiques et les décideurs.

En dépit de ce qui précède, il n'y avait pas de spécialistes ou de politiques communicationnelles. Fait notable, ces rôles étaient tout de même remplis par les élus. En d'autres mots, avant la crise il n'y a pas de relations entre les communicateurs et les cadres, mais l'omniprésente nécessité de communiquer se fraye tout compte fait un chemin dans les processus décisionnels des élus. C'est pourquoi la Mairesse occupe effectivement cette fonction et comble le fossé entre l'opérationnel et le communicationnel. « Tous les points de presse qu'on faisait auparavant, mon message était écrit. C'est toujours moi qui composais mes messages. J'avais comme l'entraînement d'écrire. » (10.a) En dépit du fait que pour cultiver des processus d'intégration, il est nécessaire d'avoir des ressources à intégrer, à notre sens ce qui précède est un inversement de la théorie qui atteint certains des objectifs bien que ce soit à moindre échelle. Mettons maintenant en lumière les éléments dont dispose la Ville.

L'ampleur de la crise met en évidence la petitesse de Lac-Mégantic et sans renfort extérieur, la faillite est imminente. De ce fait, les plus grandes villes de la région, Montréal, Québec et Sherbrooke, envoient des ressources sur place pour appuyer les divers groupes déjà à l'œuvre (Service d'incendie, Sûreté du Québec, Croix-Rouge, Sécurité publique, Santé publique, Environnement Canada, relations publiques, travailleurs sociaux et santé mentale, coroner).

En effet, le Maire de Québec, Monsieur Labaume dépêche deux spécialistes des affaires publiques municipales qui prennent en charge les opérations de gestion des communications. « C'est eux qui recevaient tous les appels et toutes les demandes des journalistes, mais là tous les journalistes voulaient me parler. » (13.h) Ces individus s'intègrent rapidement aux processus et administrent l'agenda de la Mairesse, sollicitée de toutes parts. On remarque qu'en cours de route une volonté d'adapter les procédures prend racine. « Quand on avait des informations sensibles, par rapport aux victimes, par rapport aux gens, il fallait toujours planifier la

préparation avant qu'on l'annonce. » (16.i) En règle générale, les actions suivaient les paroles et les paroles suivaient les actions. Par exemple, il était essentiel d'organiser des systèmes de soutien en santé mentale lors d'annonces délicates. « Chaque fois qu'on faisait une annonce qui touchait les victimes, il fallait avoir prévu les interventions d'aide et de support psychologiques. » (16.j) De même, tout au long de l'événement des procédures inexistantes jusqu'à maintenant, se développent et entraînent une prise de conscience quant à la nécessité d'avoir un service communicationnel fort.

Sous ce rapport, le détaillement aura cimenté le besoin de mettre en place des approches processuelles et d'inclure la communication dans le développement de politiques. « Dans toute la catastrophe, un des services qui a été le plus réquisitionné et utilisé le plus publiquement a été les communications. » (20.n) Au sortir de la tragédie, les choses ont grandement changé au conseil municipal. Du personnel a été embauché. « Les communications, ça fait partie maintenant de la vie des services, ce qui n'était pas le cas avant. » Auparavant, « ils ne voyaient pas comment les communications pouvaient faire partie de leur vie. » (20.l) La Ville a depuis intégré la (nouvelle) responsable des communications au comité de gestion en la compagnie des directeurs de service et du directeur général. En plus, elle participe aux rencontres d'élus et aux réunions du conseil. « Maintenant quand les services ont des projets, des informations à livrer aux citoyens tout passe par les communications. [...] Maintenant ça fait partie de leurs habitudes. » (20.m, n) Pour notre part, ce changement organisationnel réel et concret garantit la légitimité de la meilleure pratique empirique dont il est question.

Enfin, le modèle atteste que les processus communicationnels doivent faire partie intégrante des opérations. Nous estimions impossible pour Lac-Mégantic de se livrer à ces méthodes fondamentales vu l'absence d'organe de relations publiques. Nous avons cependant

dénoté que le partage de renseignement pendant le déroulement de l'événement était essentiel à la bonne tenue des procédures.

2. Planification pré-événement

En second lieu, Seeger (2006) met l'accent sur l'importance de la préparation et de la planification, soulignant qu'elles devraient être continues plutôt que survenir en même temps que la crise éclate. Lors de cette étape, on cherche à identifier les catastrophes possibles, les zones à risques, les dangers potentiels et à sensibiliser les membres de l'organisation à ceux-ci, en plus de les conditionner à réagir efficacement. En outre, l'élaboration des plans généraux doit tenir compte de l'aspect communicationnel et détailler entre autres, les processus, les responsabilités, la coordination interinstitutionnelle, les listes de contacts, les porte-paroles, les ressources, et les actions opérationnelles à prendre. Nous décrivons ci-dessous l'étendue de la planification et de la préparation de crise effectuée par Lac-Mégantic.

D'abord, un aspect positif dénoté quant à la planification pré-événement est la présence d'un plan d'urgence, dont la Mairesse était garante, mis à jour annuellement. Il décrit, entre autres choses, le comité, les responsabilités, l'identification des risques, les lieux d'hébergement et les contacts primaires. De prime abord, il avise les impératifs les plus courants, mais à bien considérer les choses il ne présente pas d'actions claires à prendre et, hors de principaux intéressés, il n'est pas promulgué largement auprès des membres de l'organisation.

L'équipe de direction et le directeur général connaissaient le plan, mais je dois dire qu'on se disait " ça ne nous arrivera pas". On regardait ça avec incrédulité [...]. On est habitué avec la neige, le verglas. On avait vu la

crise du verglas. C'était comme, oui il peut arriver des situations d'urgence, mais qu'on peut vite, rapidement contrôler. (20.q)

Cette affirmation dénote bien l'attitude de la Mairesse devant le déraillement du train : préparé, mais incrédule. Il s'agissait d'un événement disproportionné par rapport aux incidents auxquels la Ville était accoutumée. « Dans notre plan d'urgence d'ailleurs, on avait déjà identifié cette possibilité-là, sauf qu'on n'avait JAMAIS imaginé un transport de 72 wagons de pétrole qui déraillait, qui explosait. Ça dépassait tout ce qu'on n'avait pu imaginer. » (2.e) Était-ce un manque de ressources ou le déni de la survenue de tels événements qui sont la raison de l'absence de profondeur dans le plan d'urgence? Les données ne nous permettent pas de déterminer avec certitude la cause de cette lacune. Quoi qu'il en soit, le plan manquait de détails et il n'était pas suffisamment développé. Déterminons d'ailleurs les éléments communicationnels qu'il contient.

Malgré la présence d'un plan d'urgence, il n'y a pas de plan ou d'annexe de communication. Le document précise seulement que les communications relèvent du directeur général et de la Mairesse. Ceux-ci faisaient aussi office de porte-paroles officiels de la Ville. Il leur est donc impossible de s'appuyer sur les éléments habituels du plan, comme le type d'approche, les messages généraux, les auditoires, ainsi de suite. « Au plan des communications, quand c'est arrivé durant la nuit on s'est dit "mais qu'est-ce qu'on fait maintenant, qu'est-ce qu'on fait maintenant...?" » (8.e) Il est clair que la planification pré-événement était incomplète et défailante en matière de communication et que ce fut nuisible aux réactions initiales.

« Même si je suis demeurée calme et en contrôle, il reste que durant la nuit je me suis demandé "qu'est-ce qu'on va faire pour informer de façon plus officielle?" » (8.h)

Éventuellement, la Mairesse se rend à l'évidence qu'il est indispensable d'organiser un point de presse pour informer les citoyens et le public des événements en cours même si le plan ne tient pas compte de cet impératif. Durant la nuit, le minuscule poste de police de la ville se transforme en centre d'opérations pour la Mairesse et le directeur général, mais l'espace réduit rend l'accueil d'agences médiatiques impossible. Un nombre fort limité de personnes peut y entrer à la fois.

« À l'intérieur, il n'y avait pas d'espace. [...] On ne pouvait même pas faire un point de presse à l'intérieur. » (8.k, l)

Au cours de la nuit, le manque de spécialistes et de détails dans la planification se fait sentir. « Les deux dernières heures, de cinq heures à sept heures, j'étais inquiète de ce point de presse là, j'étais très inquiète. » (8.n) Un plan complet, connu et pratiqué, de l'entraînement de porte-parole avant la crise et la présence d'agents de communications auraient vraisemblablement pu atténuer cette appréhension. La Mairesse affirme qu'il y avait trop à faire pour effectuer de la préparation de porte-parole avant le point de presse. « Heureusement [qu'il n'y avait pas eu d'entraînement et de pratique], s'il avait fallu que j'arrête tout pour que je sois qu'à réfléchir à ça, ça aurait été pire. » (9.a) Nous croyons plutôt que des ressources spécialisées présentes auraient pu aisément et rapidement effectuer un survol des messages à mettre en lumière et procéder à une pratique. S'il y avait eu une structure communicationnelle en place avant l'événement, la Mairesse aurait bénéficié d'entraînement de porte-parole focalisé sur les crises. Il n'en demeure pas moins que son expérience d'élue et d'oratrice, ainsi que sa proximité émotionnelle face au désastre et aux citoyens lui ont permis de tout de même faire bonne figure.

En somme, Lac-Mégantic détient un maigre plan qui ne tient aucunement compte des impératifs de la communication de crise et qui achoppe à bien des égards opérationnels. Ces

lacunes ont pour effet de ralentir les processus décisionnels et forcer la Ville à avancer à tâtons autant dans la crise que dans la multitude des outils de communications possibles à exploiter.

3. Partenariat avec le public

Seeger (2006) souligne que le public devrait toujours être considéré comme un partenaire à part entière lorsqu'il est question de communication de crise. Il doit être maintenu au courant des risques qui subsistent, des actions qui sont prises et les craintes qu'il peut avoir doivent être accueillies comme légitimes. Les lignes de dialogue ouvertes entre l'entité en cause et le public doivent permettre aux gens de s'affirmer et de se renseigner sans embûches. L'organisation se voit dans l'obligation d'éviter de succomber à la peur de voir son auditoire paniquer devant l'information factuelle. Seeger suggère qu'un public informé en est un réconforté. Considérons maintenant comment la Ville agit en ce qui a trait aux suggestions du modèle.

Évidemment, l'auditoire prioritaire de la Ville est sa communauté. Le conseil et les élus siègent vraisemblablement dans le but de servir leur population. « J'ai un devoir face à mes citoyens, » (11.d) indique la Mairesse. Tout au long de l'entretien, Madame Roy-Laroche révèle que sa communauté est au centre de ses préoccupations et que ses citoyens sont les principaux destinataires de ses messages. « Mais moi en tant que Mairesse qu'est-ce que je dis aux citoyens? » (8.o), « Là il fallait parler aux citoyens et il fallait que je demeure la personne, la première image. » (8.q), « Je pense que ce que je voulais communiquer aux citoyens est qu'on s'occupait d'eux. » (8.r) Ces messages, bien que non planifiés, sont tributaires de la relation étroite qu'elle entretient avec eux, de sa connaissance approfondie de la communauté et du désir intense de les servir.

À l'évidence, la Mairesse a su mettre à l'avant-plan les besoins du public et lui parler humainement. « C'était important de communiquer comme ça avec eux, parce que plusieurs personnes étaient rivées à leur téléviseur et pour eux c'était la façon de savoir, de s'informer. » (19.j) Il subsistait indéniablement une aspiration à les maintenir informés, malgré le manque de préparation : « Même si je suis demeurée calme et en contrôle, il reste que durant la nuit je me suis demandé " qu'est-ce qu'on va faire pour informer de façon plus officielle"? » (8.h)

En fin de compte, la petite municipalité utilise différents moyens pour rejoindre sa communauté : plusieurs points de presse quotidiens sont organisés, des pompiers parlent directement aux gens lors du porte-à-porte peu de temps après le déraillement, puis il y a eu « des messages écrits qu'on faisait distribuer dans leur boîte postale. » (13.i) En plus, le site web est aussi utilisé pour propager des renseignements, bien qu'à cette époque peu d'individus avaient l'habitude de s'y rendre. « Certaines personnes n'étaient plus chez elles et notre population est assez âgée. Elle ne va pas nécessairement sur internet. Aujourd'hui, les gens ont appris à aller sur le site web. On l'a développé. » (14.a) Après à la crise, les circulaires, les bulletins municipaux d'une page sont publiés toutes les semaines avec des sujets d'intérêts pour les citoyens. Les outils habituels sont aussi utilisés, comme « les journaux, la radio locale, l'écho de Frontenac, tout ce qui était à notre portée. » (14.c)

En résumé, il apparaît clairement que les moyens mis à profit étaient limités à quelques techniques plutôt traditionnelles, mais nous estimons qu'un maximum d'efforts a été mis en place pour assurer un bon partenariat avec le public surtout en matière de désir de communiquer et d'informer. Nous verrons dans les autres pratiques comment la Ville aborde la disponibilité au

dialogue, l'ouverture aux inquiétudes et la communication des risques. Commençons par l'écoute des craintes du public.

4. Être à l'écoute des inquiétudes du public et comprendre l'auditoire

Au cœur de la crise, affirme Seeger (2006), l'équipe doit prendre le temps d'écouter, de prêter attention et de répondre aux inquiétudes du public. Ceci se fait généralement avec beaucoup plus d'aisance si de bonnes relations ont été entretenues et du capital social a été cultivé antérieurement à l'événement. Cette crédibilité entretenue au préalable aura pour effet d'atténuer l'incertitude et le doute envers l'organisation, tout en augmentant sa fiabilité perçue. En matière de communication, les praticiens s'entendent pour dire que « la perception est la réalité ». Ainsi, l'agence doit être prête à tenir pour acquises les croyances de son auditoire et les adresser indépendamment de leur fondement et de leur véracité. Ci-dessous, nous décortiquons les méthodes employées par de Lac-Mégantic en ce qui concerne cette meilleure pratique.

Dans un premier temps, dénotons que même si la Ville s'adressait, non seulement à sa communauté, mais aussi à des auditoires nationaux et internationaux nous considérons que sa priorité demeurerait ses citoyens. L'analyse relationnelle se situe donc à ce niveau.

La Mairesse raconte candidement et fièrement : « Nous sommes dans une communauté où il y a plein d'associations, de bénévoles. Il y a près d'une centaine de clubs sociaux, d'associations. Les gens sont impliqués dans toutes sortes d'activités. » (17.a) Rapidement, nous observons à quel point un élu municipal appartient à sa communauté. Il la connaît et la comprend. Nous croyons qu'il est généralement beaucoup plus difficile de dresser un portrait précis de ses auditoires dans un cadre plus vaste, comme au fédéral par exemple.

Madame Roy-Laroche explique :

Quand je suis devenue Mairesse, les gens ont commencé à m'inviter. Ma ligne de conduite était que si les gens m'invitaient c'est qu'ils souhaitaient voir leur maire et j'y allais. C'était pour moi une occasion où je pouvais rencontrer les gens et leur parler, et pour eux de me faire part de leurs besoins. En d'autres temps, ils ne feraient pas un spécial de se déplacer à l'hôtel de ville pour me rencontrer dans mon bureau. Là, ils le faisaient dans un contexte non formel. (17.b)

Ce genre de comportement insiste sur le respect mutuel entre les parties, engage le dialogue et permet une compréhension plus accrue des intérêts de l'auditoire. Dans un organisme public de petite taille comme cette municipalité, il est beaucoup plus aisé d'avoir l'heure juste quant à sa réputation et sa crédibilité ainsi que de déterminer avec justesse le niveau de soutien dont l'agence et ses représentants bénéficient. Madame Roy-Laroche souligne d'ailleurs : « Je pense que j'avais une très bonne relation avec les citoyens et ils le savaient. Je les voyais, j'assistais à peu près à tout. » (17)

Plusieurs options s'offraient aux citoyens désireux de s'exprimer et d'être entendus par les différents intervenants dans la crise. « Il y avait un centre d'appel. On avait choisi des gens qui avaient une bonne connaissance de la ville. On a créé des lignes spéciales pour ça. » (15.a) La communauté pouvait accéder à de l'information précise sur divers sujets : services offerts, activités quotidiennes, outils de soutien. Il leur était aussi possible de rencontrer Madame la Mairesse. « Je faisais un petit message journalier. Les gens rapidement ont su que j'allais à la polyvalente. » (15.b) Elle rendait tous les jours à l'établissement scolaire qui faisait office de lieu

d'hébergement pour les personnes déplacées, pour rencontrer les membres de sa communauté. « Comme j'y allais, les gens le savaient et s'ils voulaient me parler c'était l'endroit où ils pouvaient me rejoindre et me poser des questions directement. » (15.d), souligne Madame Roy-Laroche.

Ce genre d'approche exemplifie parfaitement la théorie soutenue par Seeger (2006). Il semble d'ailleurs beaucoup plus aisé pour un élu de rencontrer ses électeurs dans une municipalité de petite taille. Ceci étant dit, on remarque que le premier ministre du Canada, monsieur Justin Trudeau, tend à démanteler cette croyance par différentes initiatives cherchant à établir le contact avec l'auditoire. Nous affirmons qu'il s'agit généralement d'une occasion beaucoup plus prévalente dans les petites villes.

Tout au long de la crise, et après celle-ci, le public s'intéressait à une multitude de sujets. Une vaste majorité d'entre eux s'inquiétaient pour leur santé et au sujet des impacts environnementaux du déraillement. « Les gens avaient des craintes par rapport à la qualité de l'air, de l'eau. Je recevais ces demandes-là, si j'avais la réponse je leur donnais. Ce que ça m'indiquait c'est qu'il fallait faire des recherches sur ces questions-là. » (15.e) Ces propos soulignent le niveau d'écoute et d'ouverture dont la Ville a su faire preuve.

Une portion de l'exercice cherchait à reconforter par la présence, mais une autre à prendre le pouls de la situation, à mieux comprendre ce qui se vivait de l'autre côté du miroir. « Ça servait aussi à alimenter nos points de presse parce que ces questionnements-là [provenant] d'individus pouvaient être dans la tête de plusieurs de nos citoyens. » (15.f) Certaines interrogations découlaient parfois d'angoisses démesurées, voire non fondées. « Mon attitude a toujours été d'écouter la personne et qu'elle se sente écoutée, même si ça n'avait aucun bon

sang. Qu'elle ne se sente pas ridiculisée. » (15.f) Madame Roy-Laroche abonde dans le sens du modèle lorsqu'elle affirme qu'il est nécessaire de partager un maximum de données scientifiques disponibles pour atténuer les inquiétudes et mettre en lumière les actions prises pour protéger la population. « Les gens étaient traumatisés, ils n'étaient pas en mesure de juger leurs craintes. Nous étions en mesure de savoir parce que nous avons plus d'informations. » (15.f) Ainsi, l'équipe de crise a annoncé les résultats des analyses de la qualité de l'air quotidiennement pendant deux ans et les instruments continuent d'être utilisés à ce jour. La question de l'eau potable était aussi au centre des préoccupations citoyennes. Lac-Mégantic ne la tire cependant pas du lac ou de la rivière, elle provient des nappes souterraines. La qualité de l'eau était certifiée, « mais il fallait se comporter comme s'il y avait des dangers. Face à la population, il fallait les rassurer, leur dire qu'on faisait des tests et les publier. » (15. J) Cette affirmation colle avec exactitude à la théorie de Seeger (2006) qui précise que la perception doit être traitée comme la réalité. De la même manière, les croyances doivent être traitées comme des faits, pour s'assurer d'un partenariat fort avec le public.

En conclusion de cette portion, la Ville se distingue par sa manière de prendre le temps d'écouter, de prêter attention et de répondre aux inquiétudes du public avec une confiance et un aplomb certains. La connaissance approfondie de la communauté et la crédibilité cultivée à l'avant-plan sont les gages de succès de la Mairesse.

5. Honnêteté, candeur et ouverture

Bien que l'auteur admette que plusieurs variables puissent nuire au continuum de l'honnêteté, de la candeur et de l'ouverture, il prône l'utilisation de ces valeurs dans les communications. Parmi ces échecs, il dénote entre autres les problèmes techniques, le désir de retenir de l'information

pour « protéger » les gens ou le manque temporaire de renseignements provoqué par des moments de panique. Il soutient malgré tout qu'il est primordial de ne pas mentir (être honnête), de communiquer la vérité en entier qu'elle soit positive ou négative (être candide) et de rendre les données accessibles le plus rapidement possible (être ouvert). Saisissons les éléments témoignant de cette meilleure pratique.

D'entrée de jeu, la Mairesse affirme communiquer le plus efficacement possible les informations dont l'équipe de crise disposait : « J'ai toujours la responsabilité de donner l'information juste, exacte avec le bon ton et en même temps dans le respect de tout le monde. » (11) Lors des points de presse, les mêmes intervenants présentaient continuellement les aspects (nouveaux) touchant leur domaine de spécialité, à savoir la sécurité publique, les services d'incendies et l'environnement. Madame Roy-Laroche décrit la complexité de son rôle à l'intérieur de ce cadre : « Il y a l'information... ça, c'est la chose, le message le plus simple. C'est factuel. On peut décrire ce qui se passe, on peut décrire la situation. Au niveau de l'environnement aussi. La Croix-Rouge pouvait donner des informations sur ce qu'elle faisait, on pouvait dire aux gens à quel endroit se rendre », mais le manque de spécialistes en communication se fait sentir, lorsqu'elle poursuit « mais moi comme Mairesse qu'est-ce que je dis aux gens? » (8.o)

Il n'en demeure pas moins que dans les cas où elle ne détenait pas l'information, son expérience et ses réflexes lui servent bien. « Je les réfèrais à l'environnement, à la sécurité publique et on émettait un communiqué. » (15.e) La Mairesse continue de décrire leur niveau d'ouverture apparent : « Les responsables des secteurs traduisaient des réalités au niveau des risques, par exemple et des mesures qu'ils prenaient pour les minimiser. » (16.c) Tant et aussi longtemps que les risques étaient présents, ils étaient partagés avec les gens. « Au plan de

l'environnement, on a tout dit, on a été très transparents. Au niveau des incendies, la même chose. » (16.f) Parmi les freins à l'honnêteté, la candeur et l'ouverture, on retrouve le mythe de la panique, explique Seeger (2006). Bien des professionnels choisissent de tenir la vérité à l'écart de leur auditoire de peur de provoquer un mouvement d'affolement. Les mots de Madame Roy-Laroche font écho à ce principe : « Mon message était de donner l'heure juste aux gens sans créer de panique. C'est tout l'équilibre entre un message où on te donne la situation telle qu'elle est et un message qui cherche à te rassurer. » (16.d)

La Mairesse incarne sans contredit honnêteté, candeur et ouverture, un bénéfice certain pour la Ville qui pourrait ne pas réussir aussi aisément s'il s'était agi d'une personne différente à la tête de la municipalité. Nul doute que grâce à elle, Lac-Mégantic a illustré sa capacité à mettre à l'avant-plan ces valeurs dans les communications qu'elle adresse à son auditoire.

6. Collaborer et coordonner auprès des sources crédibles

Seeger (2006) explique qu'il est nécessaire d'établir de bons liens en amont, pour faciliter l'échange d'information, la coordination des efforts et l'alignement des messages dans une optique de collaboration et de gestion de la crise efficace. Ces partenariats stratégiques mettent en scène le réseau des sources valides, des experts en la matière, des planificateurs, des communicateurs et des parties prenantes.

Lac-Mégantic est une entité politique organisée. On pense notamment aux relations existantes entre les élus, le conseil municipal, les services et la chambre de commerce. La Ville évolue de surcroît à l'intérieur d'une hiérarchie plus vaste. À l'évidence, plusieurs réseaux de gestion et de communication efficaces préexistent la crise.

Horizontalement, des liens subsistent auprès des villes avoisinantes et de partout dans la province. Tel qu'établi précédemment, les plus grandes villes, comme Québec, ont prêté main-forte comme ils le pouvaient. Madame Roy-Laroche affirme :

On avait aussi un comité de coordination des mesures d'urgence sur lequel il y avait une responsable des communications prêtée par la ville de Sherbrooke et une autre de la MRC (Municipalité régionale de comté). On n'avait pas besoin d'aller chercher des contracteurs. (20.d)

Verticalement, la Ville relève de la Province et ultimement du Fédéral. Au provincial, « le ministère de l'Environnement était en route, la sécurité civile, la sûreté du Québec, pour supporter l'équipe de policiers. » (3.d) sans compter que la direction de la sécurité civile avait de l'expérience dans des situations catastrophiques de ce genre.

En plus, la petite taille de cette agglomération facilite les échanges à l'intérieur du réseau de contacts. Spontanément, les intervenants savent qui rejoindre et comment les trouver rapidement. Lorsqu'il devient clair que la mairie est inaccessible et qu'il sera impossible d'y mener des opérations, la Mairesse et le directeur général se rendent à l'évidence : « Il faut absolument se trouver un endroit. Alors on a téléphoné au directeur de la sécurité publique, la sûreté du Québec, Daniel Campagna. » (2.k) Le poste est à l'entrée de la ville, il est connu et accessible.

Bien que beaucoup de collaboration ait eu lieu entre les villes et les services avant la crise, rien n'a été mis en place pour détailler au préalable la manière dont ces relations allaient prendre forme en cas de catastrophe. Au préalable, il n'y a pas eu de coordination des messages ou de délimitation des responsabilités. Seeger (2006) maintient que la coordination de messages

consistants réduit la confusion et qu'il s'agit d'un des éléments les plus importants assurant le succès de la communication de crise. Malgré cette lacune durant la planification, il survenait une courte préparation avant chaque point de presse, détaillant les porte-paroles, qui étaient à peu près toujours les mêmes, ainsi que les sujets à aborder. Généralement, les orateurs étaient la Mairesse, la directrice de la Sécurité civile, le chef pompier, un représentant du ministère de l'Environnement et souvent un responsable des services de santé et services sociaux.

En somme, nous avons pu observer que beaucoup de coordination et de collaboration ont permis aux intervenants d'agir efficacement tout au long de la crise, mais que ces liens se sont forgés sur le terrain plutôt qu'en période de planification.

7. Répondre aux besoins des médias et demeurer accessible

Dans la vaste majorité des cas de crise, les médias jouent le rôle d'Hermès et portent les annonces de l'organisation aux différents publics. Seeger (2006) souligne l'importance de les inclure à travers des communications dialogiques ouvertes et honnêtes. Les messages se voulant trop rassurants devraient être délaissés au profit de l'incertitude réelle qui peut régner. L'auteur de la taxonomie des meilleures pratiques ajoute que l'entraînement et le choix des porte-paroles dans le cours normal des activités auront un impact positif sur les relations médiatiques.

La nouvelle s'est répandue comme une trainée de poudre et très rapidement les journalistes ont afflué à Lac-Mégantic. Durant la nuit, ils arrivaient en masse, suivant les services d'incendie. Ils tentaient de joindre les autorités par téléphone et au bureau temporaire de la Mairesse. « On a eu des journalistes de partout. Du monde entier! Du Japon, du Mexique, de partout dans le monde. Plusieurs revues d'actualité, des entrevues... Un moment donné, je me pensais comme un grand chef d'État (elle rit). » (13.1) Rapidement, des points de presse ont été organisés et les

médias ont été informés par la directrice des communications du premier d'entre eux, qui aurait lieu tôt au lendemain matin de l'explosion. Les autres ont suivi à raison de deux par jour : le premier ayant lieu à 10 h et le second à 14 h. Ils débutaient tous par une déclaration et se poursuivaient avec les questions des médias. La majorité d'entre elles était généralement répondue à ce moment. « Moi j'ai eu peu de questions parce qu'au fond c'est les intervenants qui avaient l'information, » (13.c) indique la Mairesse.

Les questions subséquentes et les demandes d'entrevues étaient reçues par l'équipe de communicateurs de la ville de Québec au téléphone, par courriel et en personne. « Tous les journalistes voulaient me parler. Ça arrivait que je fasse des entrevues en plus des points de presse. » (13.k) Que ce soit pour approfondir le sujet ou parce que les journalistes n'étaient pas sur place, ils requéraient des entrevues avec la Mairesse qui se faisait toujours accompagner par un agent des communications. « Au téléphone, on mettait ça en main libre et parfois ils me mettaient une petite note, mais c'est moi qui faisais les entrevues. Ils répondaient parfois à des questions. Ce n'était pas nécessaire que ce soit toujours moi qui réponde, mais ils faisaient le lien avec les journalistes. » (13.l) Plusieurs émissions télévisées, comme *Salut Bonjour* ou *RDI Matin*, et des journaux nationaux ont pu rencontrer Madame Roy-Laroche ainsi que divers intervenants ministériels travaillant depuis la polyvalente. Des efforts probants étaient faits pour demeurer accessibles et répondre aux exigences des agences médiatiques.

La Mairesse, bien qu'elle n'ait jamais reçu d'entraînement, avait de l'expérience minimale en tant que porte-parole. Elle avait, durant les 11 années passées en poste, prononcé plusieurs allocutions et participé à des entrevues, dont plusieurs menées par l'Écho de Frontenac, le journal local. « Avant la crise, les relations avec l'Écho de Frontenac ou la radio étaient faciles, ça ne posait aucun problème. Ils étaient très collaborateurs. » (19.a) Généralement, il s'agissait

d'annoncer de grands projets ou des inaugurations. Malgré tout, la Ville a tout de même dû faire face à son lot d'événements plus controversés, de petites crises, où les questions journalistiques se faisaient plus pressantes.

Au sujet de l'explosion, Madame Roy-Laroche affirme :

C'est sûr qu'on avait la sympathie des gens, mais on a toujours eu le souci de considérer les journalistes et de répondre à leurs questions. Je n'ai jamais démontré de moments d'impatience face aux journalistes, même si ça devient très lourd, deux fois par jour. (19.g)

Éventuellement, l'équipe municipale vient à réaliser qu'en voulant desservir l'ensemble des agences, les médias locaux sont laissés de côté. « Il fallait privilégier nos médias locaux. Ils continueraient d'être avec nous après ces semaines et ces mois, où tout le monde était présent. Une fois que ça s'estompe, il fallait privilégier nos médias locaux. » (19.c) Les procédures ont été modifiées pour permettre à l'Écho de rencontrer son jour de tombée, le mercredi. Certaines informations qui auraient été partagées le jeudi étaient devancées pour accommoder le journal et lui permettre de publier de l'information pertinente et à jour pour ses lecteurs.

Au-delà des rapports préexistants, la Mairesse forge des relations intenses avec les journalistes. Jour après jour, ils se rencontrent dans un contexte difficile, à multiples occasions. « Ma relation avec les journalistes, avec tous les journalistes, ce n'est vraiment pas une relation qu'un élu a au quotidien dans une situation ordinaire. Il s'est développé des liens qu'on ne peut pas développer dans d'autres circonstances avec des journalistes. » (9.e) Il appert que cette relation a pu être développée puisque Madame Roy-Laroche et ses collègues ont su traiter les médias comme le veulent les meilleures pratiques du domaine, en demeurant accessibles, en

démontrant de l'honnêteté et du respect. « J'ai toujours eu comme attitude de répondre à leurs questions calmement, puis en gardant patience. » (19.i)

Malgré le manque d'entraînement de porte-parole, la Mairesse affirme ne pas avoir craint les conflits ou les attaques personnelles. Son expérience lui a permis d'acquérir « cette capacité à ne pas prendre les choses personnelles. » (19.l) Nous croyons qu'un entraînement annuel et l'accompagnement par un professionnel lors de sorties publiques auraient pu atténuer ces réserves. Elle explique :

Ils jouent le rôle de journaliste et la manière dont ils formulent la question ils peuvent te mettre dans un état d'insécurité ou de dire des choses que tu ne veux pas dire, ou d'échapper quelque chose que tu n'aurais jamais voulu dire comme ça, pas nécessairement la bonne parole ou se mettre les pieds dans les plats. (19.k)

En somme, et malgré les lacunes mentionnées précédemment, nous estimons que Lac-Mégantic comprenait clairement l'importance d'inclure et d'accueillir les journalistes par la mise en place de communications dialogiques ouvertes et honnêtes.

8. Communiquer avec compassion, souci et empathie

La crédibilité de l'organisation sera solidifiée par sa capacité à témoigner un niveau approprié de compassion, de souci et d'empathie dans ses communications, affirme Seeger (2006). Cette approche tend à légitimer le message et à engendrer des retombées qui peuvent être positives dans l'après-crise. De plus, le public risque la plupart du temps d'associer la froideur du porte-

parole à un manque de professionnalisme, alors qu'il répond d'ordinaire positivement aux démonstrations empathiques.

L'approche compassionnelle prônée par Seeger (2006) semble prévaloir dans des contextes où les équipes de gestion des crises ont une proximité physique et émotionnelle par rapport à leur auditoire. C'est le cas de la catastrophe de Lac-Mégantic. À la suite du déraillement, il n'est personne qui n'ait pas été touché par l'événement dramatique et la perte d'un proche, incluant les élus, le conseil, les services, la mairie. Profondément émue, la Mairesse devait faire des efforts pour demeurer forte devant les caméras. « Je me mettais dans la peau des citoyens qui sont devant cet état de situation. » (8.p) Lorsqu'elle relate les moments précédant le premier point de presse, il est clair qu'elle sent le poids du labeur devant elle, puisque peu importe ce qu'elle dira, il semble que ce ne sera jamais assez. Sa décision en dit long : « je vais tenter de leur parler comme une bonne mère de famille parle à ses enfants quand on est devant une catastrophe ou qu'on a peu ou qu'on ne sait plus ce qui nous arrive... » (8.p) Au moment où elle met les pieds dehors, elle ne peut s'empêcher de remarquer le climat de tristesse accentué par la pluie qui tombe sur leur ville dévastée.

Un membre différent n'aurait peut-être pas eu les mêmes réflexes. À l'évidence, l'expérience et la personnalité de la Mairesse ont joué un rôle important dans la compassion portée par les interventions. « Je pense que ce que je voulais communiquer aux citoyens est qu'on s'occupait d'eux, qu'on mettait en place toutes les mesures, » (8.r) exprime la Mairesse. Manifestement, elle devait demeurer forte, calme et patiente tout en tentant de maintenir un équilibre entre ses messages réconfortants et l'attitude de maîtrise de la situation. « Tout dépendamment de la façon dont tu réponds ça démontre comment on maîtrise la situation même si l'information que tu donnes n'a rien à voir avec la maîtrise de la situation. » (19.h)

Les résultats indiquent que la Ville a su démontrer un grand niveau de compassion, de souci et d'empathie dans ses communications surtout attribuables à l'expérience, aux compétences et aux valeurs du porte-parole.

9. Accepter l'incertitude et l'ambiguïté

Le panel d'expert de Seeger (2006) a ajouté aux meilleures pratiques que l'acceptation de l'incertitude est un processus clé dans la gestion de crise. Il est impossible pour un communicateur de retenir le flot d'informations jusqu'à ce que toutes les données de toutes les facettes de la situation soient confirmées. Cette halte indéfinie, cette absence remarquée, retarderait les mécanismes en place et affaiblirait la crédibilité de l'organisation. Toute défaillance perçue devrait être approchée comme une défaillance réelle. Le passage à l'action doit être instantané et faire la démonstration d'une prise en charge expéditive, tout en notifiant le public du caractère incertain de l'état de choses. Cette formule accorde de la flexibilité à l'institution et lui octroie le temps de raffiner ses messages au fur et à mesure que les circonstances évoluent.

Tout au long de l'entrevue et durant l'analyse de celle-ci, plusieurs éléments confirment l'entrelacement des concepts du modèle étudié. Ainsi, pour pouvoir être de bons partenaires avec le public il faut être honnête et pour être honnête, il faut savoir accepter l'incertitude. La majorité des meilleures pratiques se recourent de cette manière. Ayant déjà indiqué comment la Ville, via la Mairesse, a réussi à être un partenaire de taille, à demeurer à l'écoute du public, à s'assurer d'être accessible, empathique et ouvert, nous résumerons sa capacité à accepter l'incertitude et l'ambiguïté sommairement.

D'emblée, on nous explique que tout ce qui pouvait être transmis l'était et les deux points de presse quotidiens remplissaient cette fonction. Madame Roy-Laroche assure que « dans les cas où on n'avait pas l'information on le disait tout simplement " on ne sait pas ", aussi clairement que ça. » (18.a) Elle affirme n'avoir jamais réellement ressenti de pression à communiquer des informations incertaines ou inconnues. Même avant la catastrophe, elle préférait toujours indiquer clairement qu'elle ignorait quelque chose plutôt que se confondre dans des détours sans valeur.

La Mairesse affirme que les questions les plus délicates touchaient les victimes. L'information à leur sujet survenait au compte-goutte et les impacts de données erronées pouvaient être dévastateurs. Beaucoup de prudence entourait ce sujet. « Même si on avait des doutes, certaines familles avaient la certitude que leur fils, leur fille, leur frère étaient là. Même si on avait des doutes, on n'avait pas la certitude. Légalement comment tu peux confirmer...? » (16.g) Essentiellement, ce genre d'information était confirmé par les autorités compétentes, puis la préparation de l'annonce se faisait en coordination avec les divers intervenants pour fournir des réponses complètes aux familles le plus vite possible. Il s'agissait de moyens de gérer l'incertitude efficacement.

Pour résumer, la Ville a toujours porté une attention particulière à l'étendue de l'information qu'elle divulguait en s'assurant de communiquer ce qu'elle pouvait quand elle le pouvait en évitant de succomber au piège de retenir des renseignements ou pire, d'en inventer.

10. Propager des messages d'auto-efficacité

Il est nécessaire de permettre aux gens de prendre des mesures qui leur redonneront une certaine dose de contrôle et de responsabilité face à la crise, avance Seeger (2006). L'organisation doit indiquer les actions à éviter et les démarches qu'il est recommandé d'accomplir. Les messages doivent être spécifiques, significatifs et focaliser sur la réduction des risques (blessures, dommages, etc.), de multiples activités, des actions symboliques et des gestes potentiellement « disproportionnés ».

Dès les premiers instants suivant l'explosion, plusieurs actions sont prises pour assurer la sécurité des citoyens. Des pompiers et des policiers circulent de maison en maison pour effectuer l'évacuation complète des secteurs dangereux. Le feu, les explosions multiples, puis la fumée noire qui se propageait ont entraîné ces déplacements de gens. Initialement, ils étaient invités à se rendre dans le stationnement du centre d'achats, puis au fur et à mesure que les opérations s'organisaient on les transféra à la polyvalente. La vaste majorité des messages partagés dans les heures et les journées qui ont suivi servaient à informer la population des actions prises par la Ville, des endroits où se diriger en cas de besoin ou des événements symboliques auxquels ils pouvaient participer, comme le « circuit mémorial » pour les familles (une initiative servant aux gens à se rencontrer et se recueillir à la mémoire des défunts).

Tout était mis en place pour redonner confiance aux gens et leur restituer une dose de contrôle. « Il faut que tu leur donnes aussi des conseils, quoi faire, même s'il n'y a pas de danger, pour se prémunir. » (15.h) Évidemment, lorsque subsistaient des risques, les responsables abordaient ces sujets en indiquant la marche à suivre, comme dans le cas de la zone du déraillement. « Avant que le site soit clôturé, il fallait aviser les gens des risques et leur

demander de se tenir loin, pour leur sécurité. » (16.a) La Mairesse affirme que certains messages ne servaient pas à réconforter, mais plutôt à décourager les gens inconscients des dangers possibles, d'avoir certains comportements à risque. C'est non sans rappeler les casse-cou, interpellés abruptement par le Maire Nenshi, qui voguaient dangereusement sur la rivière tumultueuse à Calgary lors des inondations de 2013.

Considérant l'ampleur du dégât, il y a peu de choses que les gens pouvaient faire pour leur ville, mais des directives servant à les protéger étaient communiquées pour assurer leur sécurité physique et leur démontrer où trouver de l'aide psychologique.

Observations

Pour terminer cette section, nous soulignons quelques observations macroscopiques quant aux techniques et aux variables mises en place durant ces jours et ces nuits de crise.

Bien que l'hypothèse affirmant que les municipalités ne bénéficient pas des outils communicationnels et des ressources nécessaires à la gestion efficace des crises se confirme, il est apparu évident que d'autres variables propres aux petites municipalités leur permettent de pallier ces manques.

Ces variables sont intimement liées à la taille et à l'essence même de la communauté, les éléments les plus notables étant :

- La relation intime que les élus entretiennent auprès de leurs citoyens : « J'ai téléphoné à un conseiller municipal qui était technicien, un employé de la polyvalente » (3.h);
- l'accessibilité des élus;

- la compréhension approfondie des valeurs des gens : « La personne à qui j'ai parlé c'est un conseiller municipal qui est ambulancier et qui travaillait cette nuit-là. » (2.a);
- la connaissance détaillée de l'environnement de la crise;
- la dualité des rôles chez les élus : « Parmi nos directeurs de services, parmi nos cadres il y en a qui sont des pompiers volontaires. » (3.a); et
- le désir profond de vouloir servir sa communauté et de mettre à l'avant-plan le bien-être de celle-ci.

Selon le type de crise, les objectifs communicationnels varieront considérablement. Dans le cas d'événements causant des effets sur la santé et la sécurité des gens, il est nécessaire de communiquer rapidement et efficacement de l'information factuelle. Dans d'autres cas, il s'agit de préserver sa réputation, de réduire le risque, ainsi de suite. (Seeger, 2006) En conséquence de l'endroit où l'organisation se positionne par rapport à la crise, elle l'abordera différemment.

Dans la situation présente, nous approchons la crise du point de vue du destinataire, de celui qui subit l'événement et non de celui qui est en cause. On comprendra que la compagnie responsable du déraillement aura une tout autre crise sur les bras que Lac-Mégantic. Dans cette optique, la Ville et les citoyens ne font qu'un. Certainement, elle joue ici un rôle double de victime et « de provocateur/actant ». Dans le premier cas, elle reçoit, en symbiose avec ses citoyens, les impacts du déraillement causé par des variables externes et hors de son pouvoir. En second lieu, elle se détache du citoyen pour reprendre son rôle au service de celui-ci et dans lequel ses actions et inactions auront à leur tour des effets sur la communauté. La Mairesse explique d'ailleurs que la municipalité jouissait de la sympathie du public, mais qu'il n'en

demeure pas moins qu'il s'agit d'une bataille qu'elle doit mener sur deux fronts : survivre aux secousses de la crise et répondre, au sens large, à ses citoyens.

En outre, nous considérons que les acteurs, dans ce cas-ci les élus et plus spécifiquement Madame la Mairesse, sont particulièrement importants et indissociables de la Ville qu'ils représentent dans le contexte donné. Ainsi, il appert que l'expérience, les compétences, les années de service et la personnalité de la Mairesse, en tant que représentante officielle des citoyens et de la Ville, sont des éléments clés dans la conduite des opérations lors de la crise. Ces circonstances auront eu un impact majeur et positif sur la gestion des communications.

Section 5

Conclusion

Lac-Mégantic, au dernier matin avant le déraillement, ne possède pour ainsi dire aucune ressource communicationnelle au sein de sa mairie ou de ses services. Les communications ne font tout simplement pas partie de sa réalité. Malgré ce constat soutenant l'hypothèse, les résultats indiquent que la municipalité réussit à mettre en pratique une majorité des dix meilleures pratiques de Seeger (2006) dans l'adversité.

Dans un premier temps, il est évident que la Ville se bute à une multitude d'obstacles l'empêchant de mettre à profit certains éléments clés du modèle. Sa petite taille, l'absence de ressources communicationnelles, les dommages causés aux infrastructures de la ville et l'amplitude de la catastrophe ont été de graves freins à l'organisation des communications.

D'ailleurs, l'un des échecs majeurs de la planification est l'absence de considération pour les communications dans le plan d'urgence. Celui-ci est mal adapté à une crise d'envergure et accuse des omissions majeures quant au contenu (messages, auditoires, activités) ainsi qu'à l'opérationnalisation de celles-ci (spécialistes responsables, lieux de travail, centre d'information des médias, espaces dédiés aux conférences de presse). Ce résultat n'est pas surprenant puisqu'à cet égard, la Ville ne possédait pas les professionnels qui auraient normalement fourni ces éléments et ces avis spécifiques.

Sur ce point, le modèle atteste que les processus communicationnels doivent faire partie intégrante des opérations. Nous estimions impossible pour Lac-Mégantic de se livrer à ces pratiques fondamentales vu l'absence d'outils de relations publiques. Nous avons cependant

dénoté que les communications étaient au centre des préoccupations et des procédures en cours durant la crise.

Dans un deuxième temps, il est nécessaire de souligner un aspect inattendu qui contredit jusqu'à un certain point les hypothèses de recherche. Malgré ce qui a été dit précédemment, on se doit de reconnaître que la Ville détient en effet des ressources, mais seulement par le truchement des métropoles avoisinantes. Si tel est le cas, il est clair que sans les spécialistes des relations publiques (affluant des ministères impliqués et des municipalités en renfort) qui prennent en charge les opérations de gestion des communications, Lac-Mégantic aurait souffert bien davantage.

Dans un autre ordre d'idée, nous avons pu comparer plusieurs des résultats de Horseley et Barker aux nôtres pour dénoter autant de ressemblances que de différences. Premièrement, les similitudes marquées sont l'absence de plan de communication, le fait que les employés ne sont pas formés pour répondre à des sinistres et plus le groupe est grand, plus les efforts déployés sont orchestrés. D'ailleurs, les processus s'organisaient au fur et à mesure que davantage de ressources se joignaient à l'équipe.

D'un autre côté, quelques résultats sont contradictoires. Ainsi, à l'inverse des observations de Horseley et Barker (2002), cette municipalité cultivait de bonnes relations auprès des médias autant avant que pendant la crise. Or, la décision d'effectuer des points de presse quotidiens, d'accepter la totalité des requêtes médiatiques et des demandes d'entrevues, de modifier des processus pour s'adapter aux besoins des agences locales, ainsi que l'attitude positive et ouverte des porte-paroles à l'égard des journalistes en témoigne. D'autre part, bien que l'implication du gouvernement dans la crise ne signifie pas nécessairement que les interventions sont bénéfiques

et utiles nous sommes d'avis que l'inclusion de ressources provenant de divers niveaux gouvernementaux a franchement aidé au succès de la Ville dans ses efforts communicationnels. Autant dire qu'il aurait été surprenant de la voir faire bonne figure seule même si elle est une entité gouvernementale.

En revanche, la municipalité atteint un haut niveau de succès dans l'application de certains éléments parmi les meilleures pratiques du modèle de Matthew Seeger (2006). Toutes les méthodes visant à maintenir l'auditoire au centre des préoccupations telles que le partenariat, l'écoute et l'honnêteté ont été mises en œuvre brillamment. À plusieurs instances, des passages de l'entretien effectué auprès de la Mairesse semblaient tirés textuellement du modèle de Seeger (2006).

Nous sommes d'avis que l'élément crucial qui transcende l'excellence dans l'application de ces meilleures pratiques provient de la nature même de la communauté. Il est apparu évident que d'autres variables propres aux petites municipalités leur permettent de pallier les manques précédemment énoncés. Par exemple, les relations étroites existantes entre les élus et les citoyens, l'accessibilité à ceux-ci, la compréhension approfondie des valeurs des gens, la connaissance détaillée de l'environnement de la crise, la dualité des rôles chez les élus, le désir de servir sa collectivité et de mettre à l'avant-plan le bien-être de celle-ci transparaissent dans les moyens, la fréquence et le contenu des communications.

De surcroît, l'expérience, les compétences, les années de service et la personnalité engageante de la Mairesse en tant que représentante officielle des citoyens et de la Ville, sont des éléments clés qui ont contribué au succès des communications dans la conduite des opérations lors de la crise. Dans cette optique, la catastrophe a définitivement cimenté le besoin d'instituer

des approches processuelles et d'inclure les communications dans le développement de politiques et dans les opérations courantes de la Ville, car le succès ne doit pas dépendre d'une seule personne.

En conclusion, il serait faux d'affirmer, à la suite à l'étude d'une seule communauté québécoise, qu'elles sont toutes dans la même situation. Des recherches approfondies devraient prendre naissance dans diverses régions du Québec et auprès de villes de populations variées pour en comparer les bilans et augmenter la charge littéraire au sujet des communications de crise en contexte municipal. Aussi, les résultats devraient être bonifiés par une vérification des propositions amassées en entretien lors d'une analyse de contenu des points de presse et d'entretiens confirmatifs auprès du public ou des intervenants impliqués.

Bibliographie

- (2008) *Crisis Communications Handbook*. Suède: Swedish Emergency Management Agency (SEMA).
- (2013) *Expanding on Seeger's Best Practices in Crisis Communication — A Meta-Synthesis*. Orchestra Communications.
- Affaires municipales et occupation du territoire. Gouvernement du Québec. (2010) *Instances municipales — Conseil et élus*. Récupéré de l'URL <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/instances-municipales/conseil-et-elus/>
- Bonneville, L., S. Grosjean et M. Lagacé. 2007. *Introduction à la recherche en communication*. Montréal : Éditions Gaëtan-Morin.
- CBC. Political Canada, *The billion-dollar boondoggle*. Récupéré de l'URL <http://www.cbc.ca/canadavotes2004/politicalcanada/hrdc.html>
- CBC. (2014) *Special Report : Calgary Flood 2013*. Récupéré de l'URL <http://www.cbc.ca/calgary/features/albertaflood2013/>
- CIRERO. *Histoire de la crise*. Récupéré de l'URL <http://www.resilience-organisationnelle.com/43222/17863.html>
- Coombs, W. T., Holladay (edited), (2010) S.J., *The Handbook of Crisis Communication*, Royaume-Uni: Wiley-Blackwell.
- Global News. *Dossier Lac-Mégantic*. Récupéré de l'URL <http://globalnews.ca/tag/lac-megantic-explosion/>
- Good, David A., Ch. 4 “Inside Looking Out: Crisis Management at HRDC.” in the *Politics of Public Management*. University of Toronto Press
- Gosselin, A. (1994). «La notion de problématique en sciences sociales», *Communication* 15 : 2, pp. 129-153.
- Horseley, J.S., Barker, R.T. 2002. “Towards a synthesis model of crisis communication in the public sector,” *Journal of Business and Technology Communication*, Vol. 16, No. 4, pp. 406-440.
- Huffington Post. *Dossier Lac-Mégantic*. Récupéré de l'URL <http://www.huffingtonpost.ca/news/lac-megantic-explosion/>

- Ici, Radio-Canada. *Pluies diluviennes : mesures d'urgence déclenchées en Estrie*. Récupéré de l'URL <http://ici.radio-canada.ca/regions/estrie/2015/06/10/001-pluies-diluviennes-coaticook-compton-inondations.shtml>
- Ici, Radio-Canada. *Manitou Beach en état d'urgence à cause du niveau du Lac Little Manitou*. Récupéré de l'URL: <http://ici.radio-canada.ca/regions/saskatchewan/2015/05/26/004-etat-urgence-manitou-beach-inondation-sask.shtml>
- Jones, Robert L. (2014) CANADIAN DISASTERS — AN HISTORICAL SURVEY. Récupéré de l'URL <http://web.ncf.ca/jonesb/DisasterPaper/disasterpaper.html>
- Kauffman, J. 2001. "A Successful Failure: NASA's Crisis Communications regarding Apollo 13," *Public Relations Review*. 27, pp. 437-448.
- © Les Éditions de la Chenelière inc., 2006, *Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel*, 2^e éd. (Raymond Robert Tremblay et Yvan Perrier)
- Palenchar and Heath, 2007. "Strategic Risk Communication: Adding Value to Society," *Public Relations Review*. 33, pp. 120-127.
- Radio-Canada, ICI Estrie. (2006) *Explosions à Lac-Mégantic : les autorités font le point*. Récupéré de l'URL <https://www.youtube.com/watch?v=PE83DINRJDY>
- Sandman, Peter M. 2006. "Crisis Communication Best Practices: Some Quibbles and Additions," *Journal of Applied Communication Research*. 34 (3): 257-262.
- Sécurité Publique Canada (2016) *Base de données canadienne sur les catastrophes*. Récupéré de l'URL <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/cndn-dsstr-dtbs/index-fr.aspx>
- Sécurité Publique Canada, Direction générale des politiques de gestion d'urgence (2011) *Un cadre de sécurité civile pour le Canada, Deuxième édition, Ministres responsables de la gestion des urgences*. Récupéré de l'URL <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/mrgnc-mngmnt-frmwrk/index-fr.aspx>
- Seeger, Matthew W. 2006. "Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process," *Journal of Applied Communication Research*. 34 (3): 232-244
- Seeger, M. W., Reynolds, B. 2005. "Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model" *Journal of Health Communication*. 10:43-55
- Sellnow, T. L., Seeger, M. W. 2013, "Theorizing Crisis Communication", *Foundations of Communication Theory*, Wiley-Blackwell, 47 pages
- Statistique Canada. 2012. Lac-Mégantic, Québec (Code 2430030) et Québec (Code 24) (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316— XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. Récupéré de l'URL <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

Tyler, Lisa. 2005. "Towards a post-modern understanding of crisis communication," *Public Relations Review*. 31, pp. 566-571.

Vilatte, J.-C. 2007. *L'entretien comme outil d'évaluation*. Laboratoire Culture & communication, Université d'Avignon. 65 pages.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, p.409-421.

Weick and Sutcliffe's Principles of HRO, Texas Tech University.
<http://www.depts.ttu.edu/cehrop/Weick.php>

Wikipedia. *Lac Mégantic Rail Disaster*. Récupéré de l'URL https://en.wikipedia.org/wiki/Lac-M%C3%A9gantic_rail_disaster

Wikipedia. *Accident ferroviaire de Lac Mégantic*. Récupéré de l'URL https://fr.wikipedia.org/wiki/Accident_ferroviaire_de_Lac-M%C3%A9gantic

Annexe A

Transcription intégrale — Entretien

Q.1 Pouvez-vous me parler du moment où vous venez d'apprendre la nouvelle.

R.1 Comment je l'ai appris? En fait, j'étais couchée, j'étais ici. Ça ne faisait pas longtemps que j'étais couchée parce qu'on avait reçu de la famille de mon mari. Puis, c'est le téléphone qui m'a réveillé. Un premier téléphone que j'ai pas pu répondre parce que je suis arrivée trop tard. C'était mon cellulaire et il était trop loin, puis le téléphone de la maison, du domicile qui est à côté de mon lit. J'ai répondu tout de suite et les deux appels m'indiquaient la même chose : on me disait « le centre-ville est en feu, le train a déraillé, c'est la catastrophe ». Les messages étaient à peu près ceux-là.

Q.2 Qui vous a appelé?

R.2 Le premier qui m'a téléphoné, c'est le directeur de services des bâtiments à la Ville de Lac Mégantic, qui lui revenait d'un souper chez des amis et le deuxième, la personne à qui j'ai parlé c'est un conseiller municipal qui est ambulancier et qui travaillait cette nuit-là. La caserne est tout près de la voie ferrée. Eux, ils avaient une vue exceptionnelle sur ce qui se passait. Alors, c'est évident que j'ai répondu, je me lève, je me rends sur le site. Mon mari s'est réveillé évidemment. Je lui ai dit « le train a déraillé, le centre-ville est en feu ». C'était un peu les expressions courtes qu'on avait en tête et qu'on se disait.

(Il y a une pause et elle éteint la sonnerie de son cellulaire, puis elle poursuit sur sa lancée.)

En fait lorsque j'ai raccroché, je savais déjà dans ma tête que ça pouvait être une catastrophe parce que le train transportait, a TOUJOURS transporté depuis des années des produits dangereux. Pas nécessairement du pétrole, d'autres types de produits dangereux. Dans notre plan d'urgence d'ailleurs, on avait déjà identifié cette possibilité-là, sauf qu'on n'avait JAMAIS imaginé un transport de 72 wagons de pétrole qui déraillait, qui explosait. Ça dépassait tout ce qu'on n'avait pu imaginer. Bon. Alors, je me suis habillée en vitesse. Mon mari aussi. On a pris la voiture même si on n'est pas très loin, croyant qu'on pourrait s'approcher, mais finalement on n'a pas fait très long (rires). Je veux dire à peine, on aurait pu y aller... On aurait dû partir à pied là, mais... En fait on n'a pas très long parce que déjà y avait des pompiers volontaires et des bénévoles qui bloquaient la rue principale. Alors on a stationné la voiture, on s'est approché le plus possible, puis moi je vous dirais que la scène déjà, il y avait beaucoup de citoyens dans la rue, des familles, des adultes, des enfants... Certains étaient sans mot, d'autres qui pleuraient, d'autres qui criaient et lorsque je suis arrivée assez près... Un moment donné on ne pouvait même plus à pied, s'avancer parce que... en descendant la rue vers le centre-ville, tout ce qu'on voyait c'était des images... on se croyait dans un autre monde. Des explosions, le feu, les champignons de fumée, les champignons de feu. Alors, tout à coup j'ai réalisé que ça devait être

un incendie quasi-incontrôlable. Rien qu'à voir les images ça me disait que c'était vraiment catastrophique. Et j'ai même passé la réflexion « toute la ville va brûler... ». Parce qu'on était pas très loin et on sentait la chaleur. Et là... Je vous raconte ça, mais en même temps dans ma tête ça allait très vite. Je me suis dit rapidement « mais qu'est-ce que je fais ici? Je ne suis pas une citoyenne comme les autres. » Je me suis dit : « ben c'est moi la mairesse, c'est moi qui est responsable du plan d'urgence. » Alors, je me suis dit « il faut absolument que je rejoigne le directeur général de la ville immédiatement pour voir QU'EST-ce qu'on fait?? Qu'est-ce qu'on fait? Où on va? Où est-ce qu'on va s'installer? » Parce que j'imaginai bien que l'hôtel de ville n'était pas accessible. Parce que l'hôtel de ville est au centre-ville. Alors immédiatement, j'étais parti avec mon cellulaire. Alors j'ai rejoint rapidement le directeur général sur mon cellulaire qui était pas très loin de moi sur une rue parallèle alors on s'est donné rendez-vous, on s'est rejoint sur la rue. Lui était dans une rue parallèle à la rue principale, à la rue Laval. Lorsqu'on s'est vus, on s'est dit « il faut absolument se trouver un endroit. » Alors on a téléphoné au directeur de la sécurité publique, la sûreté du Québec, Daniel Campagna. Il ne répondait pas. Là on a reçu un appel de son adjoint qui lui... Parce que Daniel Campagna était parti en fin de semaine... Alors son adjoint, Robert, nous rejoint. Et là on s'est dit « il faut s'installer à quelque part pour planifier les interventions, pour recevoir les téléphones, les messages et tout ça ». On a convenu qu'on s'installerait temporairement au poste de la Sûreté du Québec à l'entrée de la ville. Alors ça été ça les premiers moments...

Q.3 À ce moment-là, qui s'est rejoint là-bas?

R.3 Alors là. Évidemment notre directeur des services d'incendie était sur place et était sur les lieux de la catastrophe sauf qu'à cause de l'ampleur des flammes, des explosions... Je veux dire eux ne pouvaient pas vraiment intervenir puis il avait réussi à savoir que c'était du pétrole. Il ne connaissait pas exactement la composition, mais il savait que c'était du pétrole. Alors, le directeur général a vérifié... il y avait déjà des directeurs de service qui étaient à l'œuvre. Nous, ce sont des pompiers volontaires... Parmi nos directeurs de services, parmi nos cadres il y a des cadres qui sont des pompiers volontaires. Alors, eux ils avaient reçu l'appel et notre surintendant aux travaux publics et aux bâtiments avait déjà mis en œuvre des actions pour limiter les dégâts parce qu'ils se sont rendus compte rapidement que le pétrole en feu s'infiltrait dans les canalisations de la ville et ils ont, avec le surintendant aux travaux publics, rapidement comme fermé tous les valves qui pouvaient conduire à d'autres bâtiments municipaux ou à d'autres secteurs de la ville de manière à ce que ça n'emprunte pas... Par exemple, notre centre sportif, il y a une partie des canalisations qui ont été plus qu'endommagée, je dirais même brûlée, incendiée sauf qu'on a réussi à bloquer l'accès au centre sportif. On avait déjà des directeurs de service qui à cause de leur implication comme pompier volontaire, étaient déjà sur place. Le ministère de l'environnement avait été avisé rapidement par les directeurs de service. Le ministère de l'environnement c'est la direction régionale de l'Estrie, à Sherbrooke et en Montérégie qui se sont mis en route vers Lac Mégantic, mais moi, quand je suis arrivée au poste de la sûreté du Québec, ces gens-là n'étaient pas arrivés encore. Alors. Le ministère de

l'environnement était en route, la sécurité civile, les responsables qui étaient à Sherbrooke aussi étaient en route pour Lac Mégantic. La sûreté du Québec, les grands patrons de Sherbrooke étaient aussi en route pour Lac Mégantic pour supporter notre équipe de policiers au niveau local et en fait, moi j'ai fait entrer du personnel de secrétariat pour les appels parce qu'il fallait aussi répondre à des questionnements des différents ministères. En arrivant au poste on a eu l'information de notre directeur des services d'incendie qu'ils avaient évacués les personnes qui résidaient au centre-ville, parce qu'il y en avait qui ont péri dans le feu, mais il y avait un secteur qui fallait absolument évacuer et rapidement parce que le feu se propageait vite. Ces personnes ont été évacuées par les pompiers volontaires et il fallait les envoyer à quelque part. Pour l'instant on leur disais de se retrouver dans le stationnement du centre d'achats parce que c'était plus au nord de la ville et qu'il y avait pour le moment peu de chances que le feu se rende là. Aussi, les pompiers avaient établis un périmètre de sécurité du côté nord, du côté de l'église et là on a évacué plusieurs résidents parce qu'ils étaient trop proche et même il y a des maisons qui ont été incendiées de l'autre côté de la voie ferrée. Plus tard dans la nuit on a évacué un troisième secteur, le secteur sud de l'autre côté de la rivière. Ça c'était à cause des fumées noires qu'on se posaient beaucoup de questions sur la toxicité de ces fumées noires. Alors tous ces gens-là recevaient la consigne venant des services d'incendie c'était vous vous retrouvés dans le stationnement du centre-d'achats. Je vous raconte ça, mais dès le début on s'est dit « il faut ouvrir un centre d'hébergement ». Le centre d'hébergement désigné dans le plan d'urgence était la Polyvalente Montignac qui était au nord, heureusement. J'ai téléphoné à un conseiller municipal qui était technicien, un employé de la polyvalente. Parce que je me suis dit « lui est capable de trouver les bonnes personnes, la direction... » Parce qu'il faut ouvrir les portes. Heureusement il est arrivé... il était chez lui et je ne me rappelle plus s'il s'était réveillé. Il était du côté sud, mais plus loin. Il est arrivé au poste de police, on prend des nouvelles et là il essaie de rejoindre la direction pour ouvrir les portes, incapable de retrouver la directrice... Vous savez dans ces circonstances là on trouve toujours que les choses vont pas assez vite... Il avait les clés, il a réussi à trouver des concierges et tout ça. Ils ont rassemblé une équipe, ils ont ouverts les portes de la polyvalente et il a invité des gens qu'il connaissait de venir l'aider. À ce moment le message a été donné aux gens qui étaient dans le stationnement de s'en venir à la polyvalente. Quelle heure il était? Il était 0230-0300. Il fallait penser à organiser le centre. La Croix-Rouge avait aussi été avisée. Nous on a des responsables locaux, mais c'est pas mal une petite équipe alors la plus grande équipe de Sherbrooke est arrivée. Il fallait installer les lieux pour recevoir les gens et il fallait penser que le matin il fallait nourrir ces gens-là alors, ils ont réveillés le gérant du maxi au centre-d'achat parce que le métro était au centre-ville et il était parmi ces bâtiments-là qui étaient inaccessibles. On a réveillé le gérant du maxi pour aller chercher de la nourriture. Il s'est présenté deux cuisiniers qui étaient en camping à Baie-des-Sables qui étaient en vacances et qui ont pris en charge, avec des bénévoles, l'organisation du déjeuner. Alors à 7 heures le matin le déjeuner était prêt pour les gens. Il faut vous dire que durant la nuit, on a expulsé jusqu'à 2000 personnes. Plusieurs personnes sont allés chez de la famille et des amis, mais il en est resté à peu près 1000 à la polyvalente. Il fallait monter les lits, monter des espaces. On a même ouvert un

espace pour les animaux de compagnie. Je vous raconte ça et à chaque fois je suis un peu toujours dans les mêmes sentiments... On ne peut pas réaliser jusqu'à quel point, quand on fait un plan d'intervention, réaliser jusqu'à quel point il y a des détails comme ceux-là...

Q.4 Par quels moyens les gens du stationnement ont-ils reçu l'information de se rendre à la polyvalente?

R.4 Les pompiers volontaires cognaient aux portes, ils les réveillaient.

Q.5 À ce moment-là, toutes les communications avec les citoyens avaient lieu en face à face ou par téléphone. Est-ce juste?

R.5 C'était en personne. À moins que les gens soient déjà sortis eux-mêmes de leur logement ou de leur maison. Ceux qui étaient tout près ont été réveillés par le bruit, par les explosions. C'était les pompiers volontaires qui allaient frapper à leur porte, ou les policiers. D'abord, des pompiers volontaires, faut vous dire que, presque tous les services d'incendie de la région sont entrés. Je vous dirais que 10-15 minutes après les services de l'extérieur arrivaient. Rapidement les services de Sherbrooke arrivaient. Les services de St-George-de-Beauce arrivaient. Ça, ça a pris une heure. Les services de la région sont arrivés rapidement. Les pompiers volontaires de ces services d'incendie au niveau régional étaient en support.

Q.6 Toutes les organisations qui se sont présentées, avaient-elle déjà des liens avec la municipalité ou se sont-ils présentés en ayant vent de la nouvelle?

R.6 Non, ces personnes-là sont déjà identifiées. Heureusement que de nos jours, on a des cellulaires et qu'on a notre liste de contacts parce que, je me souviens quand j'ai été élue en 2002 toutes nos informations étaient dans le système informatique de la Ville et papier. On n'avait pas les moyens de communication qu'on a aujourd'hui alors c'était plus facile pour nous de rejoindre la bonne personne du bon ministère rapidement à cause des cellulaires et puis d'ailleurs il y a une partie des communications, des téléphones durs... à cause de l'incendie au centre-ville parce que le bâtiment du Bell est au centre-ville et que le feu avait détruit la fibre optique dans les canalisations. Ceux qui n'avaient pas de cellulaires, il y en avait plusieurs qui n'avaient pas de téléphone. Ça a pris quelques jours avant de rétablir le service.

Q.7 Est-ce que les services avaient été impliqués dans l'élaboration du plan d'urgence?

R.7 C'est sûr qu'annuellement on mettait notre plan d'urgence à jour, mais il avisait plus les inondations, les tempêtes de neige, le verglas. Jamais je pense, à part Lac Mégantic qui avait pensé qu'un train déraile, mais jamais de cette ampleur-là. Je pense que dans une situation comme celle-là les gens réagissent rapidement et quand ils ont une bonne connaissance de leur milieu. Comme nous, nos employés, c'est des employés d'expérience, compétents. Ils ont su prendre les bonnes décisions compte tenu qu'on ne pouvait pas éteindre le feu, mais on pouvait minimiser les dégâts environnementaux. Ils ont creusés des tranchées pour pas que le pétrole par

exemple aille à la rivière et au lac. Il y a eu du pétrole qui s'est déversé à la rivière et au lac, mais ils ont creusé des tranchées, ils ont mis des membranes étanches pour éviter que les dégâts soient plus grands. Ils ont pris les bonnes décisions et ça je pense que ça se fait instinctivement.

Q.8 Y avait-il des experts en communication pour vous aider à gérer tout ça?

R.8 Non. Non... (elle rit) Nous commençons à mettre sur pied notre service des communications et la personne que nous avons à l'emploi de la ville, c'était récent. C'était plutôt consacré aux communications via le site internet de la ville et mettre en place le bulletin municipal. Au-delà, de ça. Les communications ça se résumait à ça. C'était un service en développement et comme municipalité, on avait quelques événements où on avait quelques points de presse, mais c'était très limité. C'était souvent pour des bonnes nouvelles. Au plan des communications, quand c'est arrivé durant la nuit on s'est dit « mais qu'est-ce qu'on fait maintenant, qu'est-ce qu'on fait maintenant...? ». Notre agente en communication était un peu sous le choc parce que d'abord son conjoint est pompier volontaire. Pour les personnes avec moins d'expérience c'était très difficile, c'était très très difficile. C'était la panique plus qu'autre chose. J'ai toujours été une personne qui, devant une épreuve comme celle-là, ce n'est pas à ce moment-là que je panique. C'est plus tard. J'ai un assez bon sang-froid. Même si je suis demeurée calme et en contrôle il reste que durant la nuit je me suis demandé « qu'est-ce qu'on va faire pour informer de façon plus officielle. D'abord. Au poste de la sûreté, il s'est mis à entrer les appels des journalistes. Parce que plusieurs journalistes on suivit les services incendie. Ça s'est rapidement répandu cette nouvelle-là durant la nuit. Plusieurs journalistes étaient arrivées, ils étaient à la porte. La direction de la sécurité civile avait de l'expérience dans des situations comme celle-là, dans des catastrophes. La plupart du temps, c'est des catastrophes naturelles, mais ils avaient une bonne expérience. La directrice était avec moi et elle m'a dit « Mme Laroche, on va préparer le point de presse ». Eux, avec notre agente en communication de la ville, ils ont informés les médias qu'on ferait un point de presse à 7 heures dehors. À l'intérieur, il n'y avait pas d'espace. C'est un petit poste de la sûreté qui en temps normal réussi à combler les besoins du poste, mais là il y avait des personnes de tous les ministères, il y avait nous, il y avait plein de monde qui circulaient. On ne pouvait même pas faire un point de presse à l'intérieur. On avait convenu qu'à 7 heures qu'on allait faire un point de presse et on avait convenu de l'ordre des personnes qui intervenait. La première personne désigné c'était moi comme la mairesse, ensuite c'était Christine de la sécurité civile, il y avait le chef pompier et il y avait l'environnement. C'était les principales personnes. Le problème de l'environnement était déjà soulevé. Le problème de la sécurité incendie, évidemment puis la sécurité civile et la première personne qui parlait c'était moi. (27 :20) Les deux dernières heures, de 5 heures à 7 heures, j'étais inquiète de ce point de presse-là, j'étais très inquiète. Quel message on donne aux gens??? Il y a l'information... ça c'est la chose, le message le plus simple dans le sens où on peut donner, c'est factuel, on peut décrire ce qui ce passe, on peut décrire la situation. Au niveau de l'environnement aussi. Mais moi en tant que mairesse qu'est-ce que je dis aux citoyens. La Croix-Rouge pouvait donner des informations sur ce qu'elle faisait, on pouvait dire aux gens à

quel endroit se rendre, mais moi comme mairesse qu'est-ce que je dis aux gens? Plus le 7 heure avançait plus ça m'inquiétait parce que je me mettais dans la peau des citoyens qui sont devant cet état de situation et moi, avec les informations qui m'Arrivaient pas les gens, j'arrivais pas à trouver la ligne, puis finalement je me suis dit « je vais tenter de leur parler comme une bonne mère de famille parle à ses enfants quand on est devant une catastrophe ou qu'on a peu ou qu'on ne sait plus ce qui nous arrive... » Mais j'avais beaucoup de difficulté à trouver les mots. À 7 heures, on sort dehors et il pleuvait. En plus, il pleuvait. Je dois vous dire que je n'étais pas à mon meilleur. La nuit avait été difficile, je n'avais pratiquement pas dormi. Le stress était à son plus haut niveau et là il fallait parler aux citoyens et il fallait que je demeure la personne, la première image. Je pense que ce que je voulais communiquer aux citoyens est qu'on s'occupait d'eux, qu'on mettait en place toutes les mesures et tout ça, mais comment j'allais le dire... Je n'avais rien d'écrit. Tout était urgent. Tout était urgent. Je me suis présentée. Il pleuvait dehors, je me souviens de ça. Il pleuvait dehors. C'était comme. Ça ajoutait au climat de tristesse... Je suis partie! Et... Je ne pourrais pas vous raconter ce que j'ai dit, parce que je ne m'en souviens pas. Sauf que j'ai vu l'entrevue pour la première fois en janvier. Le 17 janvier... ça fait un mois. À une émission qui est en train de se préparer sur des hommes politiques. Ça n'a pas nécessairement un lien avec Lac Mégantic, mais moi mon entrevue ça portait sur Lac Mégantic, les communications et tout ça. Ils me l'ont montré. Je pense que j'ai réussi à passer le message que je voulais passer, mais les premières phrases, l'émotion est montée, elle est tellement montée que je me demandais comment j'allais continuer. Il y avait le préfet de la MRC, Mr. Bernier que je connais très bien, qui est un ami même qui m'a mis la main ou les deux mains sur les épaules, comme je suis petite... Et là, j'ai senti comme « Bon. On continue. » Et j'ai réussi à me rendre jusqu'à la fin, mais il faudrait que je revois l'entrevue...

(32 :20 – 33 :35) Portion de l'échange sans transcription, aucun lien avec l'entrevue.

Q.9A Pendant les 2 heures précédant le point de presse, est-ce qu'on vous prépare/entraîne?

R.9 Non. On a convenu qu'on faisait le point de presse, sauf que pendant les heures précédant le point de presse il y avait tellement à faire. Heureusement, s'il avait fallu que j'arrête tout pour que je sois qu'à réfléchir à ça, ça aurait été pire.

Q.9B Au quotidien, avant la crise, aviez-vous de l'entraînement de porte-parole?

R.9B Non. Tous les points de presse qu'on faisait auparavant mon message était écrit, je les composais moi-même. Ça faisait déjà 11 ans que j'étais mairesse et les messages que je livrais à quelques occasions, dans des réceptions, dans des invitations des organismes communautaires, organismes sociaux, les inaugurations. C'est toujours moi qui composais mes messages. J'avais comme l'entraînement d'écrire. L'entraînement d'écrire dans une perspective de communication. On n'écrit pas une allocution comme on écrit une lettre. Même si j'avais mon texte devant moi, c'était un texte qui s'apparentait d'un discours verbal sans texte. J'avais déjà cet entraînement-là, ça faisait 11 ans que j'étais là et comme ce n'était pas un responsable des communications qui

l'écrivait parce qu'on n'en avait pas, j'avais déjà en moi cette habileté. J'ai développé une habileté que je n'avais pas il y avait 11 ans.

Q.10A Aviez-vous à faire des entrevues avec des journalistes avant la crise?

R.10 Oui, avec des journalistes locaux, la radio, à l'occasion lorsqu'on a eu des inaugurations de grands projets avec la télévision régionale de Sherbrooke, Radio-Canada, TVA. C'était souvent pour des événements positifs ou des dossiers controversés. Pour les événements positifs, ça va, mais au cours des 11 années où j'ai été à la mairie il y a aussi eu des dossiers controversés où on était suivi par les médias. Les questions des journalistes sont plus insistantes, ils veulent savoir, sans dire qu'ils veulent nous piéger ils veulent savoir où s'en va le conseil municipal. Il fallait aussi, dans la façon dont je voyais les choses, il fallait que je maîtrise parfaitement mon sujet. Quand j'allais en point de presse, en conférence de presse, en entrevue avec les journalistes, ma préparation était toujours avec le directeur général, les directeurs responsables du dossier et les spécialistes de la question. En même temps, c'est mon insécurité et mon désir d'être à la hauteur de cette entrevue là en tant que mairesse, parce que j'ai toujours la responsabilité de donner l'information juste, exacte avec le bon ton et en même temps dans le respect de tout le monde. J'ai un devoir face à mes citoyens. Quand c'est une entrevue télévisée par Radio-Canada ou TVA c'est une coche de plus. Il n'y a pas que tes citoyens qui t'entendent. Je ne suis pas seulement à une réunion du conseil municipal. C'est à travers le Québec. J'ai toujours eu ce souci de bien maîtriser mon dossier. Je pense que ça m'a aidé à faire face à cette situation là.

Q.10B Combien d'entrevues faisiez-vous en moyenne par année?

R.10B Une douzaine dans les années tranquilles. Quand on a eu le dossier de l'eau potable, il y en avait une par semaine. Quand on a eu le centre sportif c'était au moins une par semaine.
(40 :45)

Q.11 Les autres organisations n'avaient pas emmené d'agent de communication ce matin-là?

R.11 Ils n'étaient pas encore arrivés. Je pense que l'agente de communication de la sûreté du Québec était arrivée. Oui. Elle était arrivée. Elle s'est impliquée. Rapidement, on a convenu. Le chef pompier, la personne qui a parlé de l'environnement et la directrice de la sécurité publique nous ont donné les messages qu'ils allaient livrés. Puis il y avait les questions. Les messages que tu vas livrer c'est une chose, les questions s'en est une autre. Moi j'ai eu peu de question parce qu'au fond c'est les intervenant qui avaient l'information. Ça s'est fait rapidement avant qu'on sorte dehors. Par la suite, il y a une responsable des communications de la sécurité civile qui est arrivée, la responsable de la sûreté du Québec au niveau des communications était là et le maire Labaume m'a envoyé deux personnes (en communication). Je ne me souviens pas quel jour ils sont arrivés, mais ils sont arrivés assez rapidement. Un sénior qui était au bureau du maire et un autre responsable des communications dans un autre service de la ville de Québec. Ils sont quand même plusieurs personnes aux communications, il est arrivé deux personnes pour me supporter moi. Le message d'un élu n'est pas le même type de message. À partir de ce moment-là, je pense

que c'est la première journée, la deuxième journée on a tenu 2 points de presse par jour. Un à 10 heures et l'autre à 14 heures. Notre scénario c'était toujours moi la première qui parlait et là les ressources que m'avait envoyé le maire de Québec, le maire Labaume, c'est eux qui recevaient tous les appels et toutes les demandes des journalistes, mais là tous les journalistes voulaient me parler. Il y a le point de presse. C'est une chose, il y a la réponse aux questions, c'est une chose et par la suite les gens voulaient des entrevues. Ces ressources-là ont aussi pris en charge mon agenda parce que j'ai vite réalisé que j'étais sollicitée de toutes parts. C'était inimaginable, inimaginable. Notre responsable des communications à la ville, elle aidait. On a convenu qu'on envoyait des messages écrits qu'on faisait distribuer dans leur boîte postale. Elle aidait les ressources de Québec et eux ont pris en charge mon agenda. Ça arrivait que je fasse des entrevues en plus des points de presse. Les questions des journalistes sur place... C'était la responsable de la sécurité civile ou la responsable de la sûreté du Québec ou la responsable des services de santé et services sociaux qui prenait en charge le point de presse, l'ouverture du point de presse. Les questions des journalistes ont y répondait presque toutes sur place sauf qu'il y avait d'autres médias qui n'étaient pas présent ou des médias écrit voulaient avoir des entrevues plus en profondeur. C'était moi qui faisait les entrevue. Eux ils m'accompagnaient, ils étaient présents. Au téléphone, on mettait ça en main libre et parfois ils me mettaient une petite note, mais c'est moi qui faisait les entrevues. Ils répondaient parfois à des questions. Ce n'était pas nécessaire que ce soit toujours moi qui réponde, mais ils faisaient le lien avec les journalistes. On a eu des journalistes de partout. Du monde entier! Du Japon, du Mexique, de partout dans le monde. Eux prenaient en charge ces gens-là, établissaient les liens. Plusieurs revues d'actualité, des entrevues... Un moment donné je me pensais comme un grand chef d'état (elle rit). Eux redirigeait aussi les questions qui s'adressaient aux autres services. La SQ a été avec nous au même point de presse pendant quelques jours, je ne sais pas si ça été une semaine ou deux, mais ils ont tenu leur propres points de presse plus tard. Je pense que c'est à partir du moment où la scène à été déclarée scène de crime et qu'ils ont commencé à trouver des ossements. C'est devenu plus sensible pour eux, alors ils tenaient eux-mêmes leurs points de presse parce que deux fois par jour ça devenait embêtant. Pour la sécurité civile, la Croix-Rouge, service de santé et services sociaux parce qu'il y avait de l'aide psychologique qui était apportée. Plusieurs travailleurs sociaux avaient été envoyés ici en renfort de l'équipe locale. Ces gens-là étaient toujours présents dans les points de presse. On en faisait 2 par jour pendant un mois. Avant chacun des points de presse on faisait toujours un briefing, les intervenants qui prenaient la parole avec des personnes qui étaient plus sur le terrain et qui avaient plus d'informations. Tout dépendant ce qui s'était passé sur le site de l'incendie, au niveau de l'environnement, au niveau des services sociaux. Eux avaient une information en lien avec leur secteur, tandis que moi c'était plus en relation avec les citoyens. Tout dépendamment de ce qui était soulevé, ça pouvait être en lien avec de l'information dans les médias ou avec la SQ. Moi, j'ajustais. JE passais des messages pour mes citoyens, mais parfois ça s'adressait aux visiteurs par exemple. Une fois on a ressenti le besoin de demander aux visiteurs d'être plus discrets, de faire en sorte que nos citoyens ne se sentent pas envahis... Les messages étaient dictés par la situation. Par exemple,

les gens de l'extérieur se sont mis à nous envoyer des vêtements, des toutous, des jouets et là, je vous dis, on en avait une classe au complet. On n'avait pas besoin de ça. De l'extérieur, il semblait qu'on avait tout perdu. On n'en avait plus besoin, c'était devenu un problème plutôt qu'une aide. Les citoyens on les informait de ce qui se passait, des activités comme le musicafé d'été, à l'église l'équipe de pastoral a organisé un circuit et un mémorial pour les familles. C'était un lieu de rencontre. Les messages étaient plus pour mes citoyens, pour les reconforter.

Q.12 Par quels moyens, outre les points de presse et les circulaires, communiquez-vous avec les citoyens?

R.12 Isabelle, notre employée s'occupait des messages sur le site web. Le site c'était un moyen, mais certaines personnes n'étaient plus chez elles et notre population est assez âgée, elle ne va pas nécessairement sur internet. Aujourd'hui les gens ont appris à aller sur le site web. On l'a développé. Les circulaires, les bulletins municipaux d'une page... on en publiait toutes les semaines avec des sujets d'intérêts pour les citoyens, comme quand les gens sont retournés chez eux. On s'est servit des journaux, de la radio locale, l'écho de Frontenac, tout ce qui était à notre portée. Sur Facebook ce n'est pas nous à la ville. La directrice de la Chambre de commerce avait parti un Facebook pour retrouver les personnes qui ne répondaient pas à l'appel. Les premiers jours, le deuxième jour on avait dénombré 1000 personnes qui ne répondaient pas à l'appel et ça devenait traumatisant parce qu'on savait bien qu'il n'y avait pas 1000 personnes de disparues à cause de la catastrophe. Mais en même temps, parmi ces personnes là qui ne répondaient pas à l'appel étaient-elles parmi les victimes. Le FB a aidé à retracer des gens qui étaient partis en fin de semaine, en vacances, chez des amis, qui n'étaient pas à la maison. Certaines personnes étaient à la maison et ils ont été dénombrés parmi les personnes qui manquaient à l'appel puisque leur téléphone ne fonctionnait pas. Il a fallu aller frapper à leur porte. FB a eu un rôle important. La ville n'était pas sur twitter. Comme je vous disais on commençait...

Q.13 Comment le public communiquait-ils avec vous?

R. 13 Il y avait un centre d'appel. On avait choisi des gens qui avaient une bonne connaissance de la ville. On a créé des lignes spéciales pour ça. Chaque jour j'allais à la polyvalente, au centre d'hébergement, rencontrer les gens et je faisais un petit message journalier. Les gens rapidement ont su que j'allais à la polyvalente. Ça été le lui aussi où on donnait des entrevues aux médias nationaux. Il y a eu des émissions, salut bonjour, l'émission RDI matin et ils s'installaient à la polyvalente comme c'était l'été et qu'il n'y avait pas de cour on avait accès à des locaux. Les différents ministère s'étaient installés dans des locaux, la sécurité publique, les ministères du gouvernement étaient à peu près tous là. Comme j'y allais, les gens le savaient et s'ils voulaient me parler c'était l'endroit où ils pouvaient me rejoindre et me poser des questions directement. Les gens avaient des craintes par rapport à la qualité de l'air, de l'eau. Je recevais ces demandes-là, si j'Avais la réponse je leur donnais, mais ce que ça m'indiquait c'est qu'il fallait faire des recherches sur ces questions-là. Si quelqu'un me le demandait c'est que d'autres aient cette crainte-là. Je les réfèrais à l'environnement, à la sécurité publique et on émettait un communiqué.

(1 :01) Ça servait aussi à alimenter nos points de presse parce que ces questionnement-là d'individus pouvaient être dans la tête de plusieurs de nos citoyens. C'est évident qu'il y avait des craintes démesurées. Mon attitude a toujours été d'écouter la personne et qu'elle se sente écoutée et même si ça n'avait aucun bon sang, qu'elle ne se sente pas ridiculisée. Les gens étaient traumatisés, ils n'étaient pas en mesure de juger leur craintes. Nous étions en mesure de savoir parce que nous avons plus d'informations. Comme la question de la qualité de l'air qui a duré longtemps. Il y a eu la phase de la fumée, les spécialistes sont venus, il y a eu des analyses et on communiquait les résultats quotidiennement. Même si tu leur dis ça aux gens, il faut que tu leur donne aussi des conseils, quoi faire, même s'il n'y a pas de danger, pour se prémunir. Je pense que tout est dans le support qu'on donne à ces gens-là. Ce pouvait aussi être un signe que cette personne-là avait besoin de soutien d'un travailleur social. Fallait vraiment être très sensible à tous les comportements des gens. Avec l'eau potable ce fut la même chose. Nous ne prenons pas notre eau potable du lac ou de la rivière, on la tire des nappes souterraines et on était assuré de la qualité, mais il fallait se comporter comme s'il y avait des dangers. Face à la population il fallait les rassurer, leur dire qu'on faisait des tests et les publier. La qualité de l'air, ça duré deux ans. Dès qu'on s'est mis à transporter la terre, l'odeur du pétrole sortait et pendant deux ans on en parlait. Les instruments qui mesurent la qualité de l'air sont encore là. C'est permanent.

(1 :05)

Q.14 Abordiez-vous aussi les risques dans vos communications?

R.14 Les responsables de chacun des secteurs abordaient les risques. Comme l'air. Tant et aussi longtemps que les risques étaient présents on en parlait aux gens. Avant que le site soit clôturé il fallait aviser les gens des risques et leur demander de se tenir loin, pour leur sécurité. Les curieux, il n'y a rien de pire! Autant il y a des gens qui ont peur, autant certains sont inconscients et ne réalisent pas les dangers. C'était la partie de mon message. Les responsables des secteurs eux traduisaient des réalités au niveau des risques par exemple et des mesures qu'ils prenaient pour les minimiser. Mon message était de donner l'heure juste aux gens sans créer de panique. C'est tout l'équilibre entre un message où on te donne la situation telle qu'elle est et un message qui cherche à te rassurer. Si je ne suis pas en contrôle de mon message, les gens qui le reçoivent sentent bien qu'il y a quelque chose qui ne va pas et ça contribue à l'insécurité. Au plan de l'environnement on a tout dit, on a été très transparents, au niveau des incendies la même chose. Les questions les plus délicates, les plus sensibles sur lesquelles il fallait être prudent, non pas les cacher... Le plus difficile s'était les questions qui touchaient les victimes, les gens. On ne pouvait pas leur cacher, mais en même temps on ne pouvait pas dire grand-chose, parce qu'on ne savait pas grand-chose. Ça pris un certain temps avant qu'on sache véritablement il y avait combien de victimes. On a été quelques jours où c'était 100 personnes, et au fur et à mesure on s'est rendu à 50, mais les gens voulaient savoir qui. Même si on avait des doutes, certaines familles avaient la certitude que leur fils, leur fille, leur frère était là. Même si on avait des doutes, on n'avait pas la certitude. Légalement comment tu peux confirmer.... C'Est le sujet sur lequel on avait le plus de difficulté à répondre aux citoyens. Ils voulaient savoir qui faisaient

partie des victimes. Mon rôle, au plan municipal... Ce n'était pas mon rôle. On comprenait bien qu'ils se rattachaient à moi pour avoir de l'information et c'était une information que la SQ devrait livrer elle-même. Quand on en avait des informations sensibles, par rapports aux victimes, par rapport aux gens, il fallait toujours planifier la préparation avant qu'on l'annonce. Les TS et la Sécurité civile, la SQ et le coroner qui était arrivé sur place. La coroner et toute sont équipe ont installés un bureau qui a été ici plusieurs semaines lors des recherches. Chaque fois qu'on faisait une annonce qui touchait les victimes il fallait avoir prévu les interventions d'aide et de support psychologique. La SQ et le coroner ont demandé l'occupation du centre d'études collégiales pour les « enquêteurs » qui trouvaient des parties d'humain et qui faisaient des recherches qui faisaient venir les familles pour l'identification des victimes et les travailleurs sociaux. La SQ, les TS et le coroner invitaient les parents, les familles à se rendre à ce lieu exclusif où les médias et les curieux ne pouvaient pas aller. Les familles savaient déjà qu'ils ne retrouvaient pas leur proche. Le degré de chaleur, ça brûlait tout tout tout était en cendre. Il y a des gens qui étaient présent qui ont réussi à se sauver et qui savaient qui étaient là.

Q.15 Parlez-moi de la relation avec vos citoyens avant la crise.

R.15 Nous sommes dans une communauté où il y a plein d'associations, de bénévoles. Il y a près d'une 100aines de club sociaux, d'associations. Les gens sont impliqués dans toutes sortes d'activités. Quand je suis devenue mairesse, les gens ont commencé à m'inviter. Ma ligne de conduite, était que si les gens m'invitaient c'est qu'ils souhaitaient voir leur maire et j'y allais. Si je n'y allais pas c'est qu'il y avait deux invitations en même temps. C'était pour moi une occasion où je pouvais rencontrer les gens et leur parler et pour eux de me faire part de leurs besoins en autre temps. Ils ne feraient pas un spécial de se déplacer à l'hôtel de ville, pour me rencontrer dans mon bureau et me raconter. Là, ils le faisaient dans un contexte non-formel. Je pense que j'avais une très bonne relation avec les citoyens et ils le savaient. Je les voyais, j'assistais à peu près à tout. (1 :18)

Q.16 Comment agissiez-vous lorsque vous n'aviez pas l'information complète?

R.16 De façon générale, on donnait l'information dont on disposait et dans les cas où on n'avait pas l'information on le disait tout simplement « on ne sait pas. », aussi clairement que ça. Je ne sentais pas une pression de dire quelque chose. Même avant la catastrophe j'ai toujours préféré dire « on ne le sait pas » que de faire un grand détour et absolument rien dire. Je préférerais dire « on ne le sait pas ».

Q.17 Parlez-moi des relations médiatiques avant et pendant la crise.

R.17 Avant la crise, les relations avec l'Echo de Frontenac ou la radio étaient facile, ça ne posait aucun problème. Ils étaient très collaborateurs. Lorsque la catastrophe est arrivée, eux se sont retrouvés dans une situation où les bureaux de l'écho de frontenac étaient dans la zone sinistrée. Ils se sont relevés rapidement et relocalisés temporairement, avec les moyens du bord, la semaine suivante une édition est parue. Les gens du journal et de la radio étaient très affectés. Le journal

avait été expulsé par la force des choses. Ils étaient très ébranlés. Une chose qu'on a réalisée, nous étions envahis par les médias, envahis. On a tenté de bien gérer tout ça, mais un moment donné on a réalisé qu'on oubliait un peu nos médias locaux. Il fallait privilégier nos médias locaux. Ils continueraient d'être avec nous après ces semaines et ces mois, où tout le monde était présent. Une fois que ça s'estompe il fallait privilégier nos médias locaux. Ça a pris peut-être quelques semaines pour réaliser que pour certaines nouvelles on devait faire un spécial pour leur donner la nouvelle parce que le journal local, l'Écho de Frontenac, l'heure de tombé était le mercredi. On savait tous, ça. Si on sortait une nouvelle le jeudi, pour eux c'était bien de valeur, mais ils n'auraient la nouvelle que la semaine suivante. On a réalisé que dans notre organisation il fallait être conscient de l'heure de tombé de notre journal local pour qu'ils puissent, le jeudi avoir la nouvelle. Ça on n'a pas réalisé ça tout de suite, mais on a fini par se rajuster. Ma relation avec les journalistes, avec tous les journalistes, ce n'est vraiment pas une relation qu'un élu a au quotidien dans une situation ordinaire. On s'est vus tous 2 fois par jour pendant un mois et après ça une fois par jour, puis une fois par semaine. Il s'est développé des liens qu'on ne peut pas développer dans d'autres circonstances avec des journalistes, dans d'autres circonstances.

(1 :25) Les crises municipales sont liées aux services municipaux. Quand il tombe 50 cm de neige, c'est impossible de déneiger en une journée. C'est des crises de ce genre là qu'on gère habituellement. On a des limites quand même en tant que municipalité, on n'a pas de baguette magique. C'est sûr qu'on avait la sympathie des gens, mais on a toujours eu le souci de considérer les journalistes et de répondre à leurs questions. Je n'ai jamais démontré de moments d'impatience face aux journalistes, même si ça devient très lourd, deux fois par jour. Au fur et à mesure que le temps avançait, les choses n'étaient pas faciles. Selon les secteurs sinistrés, les citoyens nous ont demandés de retourner chez eux et on ne voulait pas, à cause de la sécurité. On avait de la pression des citoyens. Ils venaient aux points de presse et suggéraient les questions aux journalistes. Ceux-ci se promenaient sur le terrain. Ils parlaient aux parents des victimes, aux citoyens évacués et traumatisés, des citoyens qui avaient peur que leur fille ou leur fils étaient au musicafé et qui n'y étaient finalement pas. J'ai toujours eu comme attitude de répondre à leurs questions calmement, puis en gardant patience. C'était important de communiquer comme ça avec eux, parce que plusieurs personnes étaient rivées à leur téléviseur et pour eux c'était la façon de savoir, de s'informer. Tout dépendamment de la façon dont tu réponds ça démontre comment on maîtrise la situation même si l'information que tu donnes n'a rien à voir avec la maîtrise de la situation. Le fait de demeurer calme et patiente, avait comme effet pour les citoyens et les autres de se dire « bien, ils arrivent ». Ils vont s'en sortir, ce n'est pas un état de panique, ce n'est pas la confusion, la débâcle. On avait des problèmes, mais il fallait être capable dans l'attitude, dans la façon d'être, de démontrer qu'on est là avec tous ces problèmes que ça causait, mais qu'on avançait un petit peu.

Je n'avais pas peur aux conflits, mais avant chaque point de presse j'avais toujours une inquiétude quant aux questions, quant à la période des questions parce qu'en même temps que tu veux répondre aux questions, la façon dont le journaliste te pose la question, il joue le rôle de

journaliste dans leur rôle de journaliste et la manière dont ils formulent la question il peuvent te mettre dans un état d'insécurité ou de dire des choses que tu ne veux pas dire, ou d'échapper quelque chose que tu n'aurais jamais voulu dire comme ça, pas nécessairement la bonne parole ou se mettre les pieds dans les plats. Je n'avais pas l'impression qu'ils étaient là pour m'attaquer. C'est quelque chose que j'ai développé avant. De ne pas me sentir personnellement visée, j'avais appris ça bien longtemps avant parce que dans ton rôle de politicien, d' élu, les gens t'attaquent sur toutes sortes de choses, ils sont mécontents. Si tu te sentais toujours personnellement visé tu ne passerais pas à travers. J'avais déjà développé cette capacité à ne pas prendre les choses personnelles comme on dit. Il reste que j'avais toujours des inquiétudes des questions. (1 :32)

Q.18 Aviez-vous des gens qui s'employaient à suivre les nouvelles?

R. 18 Les ressources de Québec et notre responsable des communications le faisaient et ils le faisaient à chaque jour. On s'est aussi abonnés à une revue de presse quotidienne. Chaque matin ça entrainait par courriel. Les ressources le faisaient localement et ils écoutaient la télé, puis ils donnaient leurs commentaires. Quand la revue de presse entrainait, eux et moi passions à travers. C'est arrivé que les messages qu'on avait voulu livré n'étaient pas dans le même sens, mais très peu.

Ces ressources étaient des spécialistes prêtés. On avait aussi un comité de coordination des mesures d'urgences sur lequel il y avait une responsable des communications prêtée par la ville de Sherbrooke et une autre de la MRC. On n'avait pas besoin d'aller chercher des contracteurs. Les grandes villes ont toujours été sensibles à des catastrophes qui surviennent dans des petites municipalités, mais l'ampleur de la tragédie, vu de l'extérieur, personne ne pouvait rester indifférent. Alors les grandes villes comme Sherbrooke, Québec, Montréal ont été là pour nous demander « de quoi avez-vous de besoin, est-ce qu'on peut vous aider, est-ce qu'on peut vous envoyer quelqu'un temporairement? » On a eu de l'aide de ces grandes villes là.

On avait personne en communication jusqu'en 2013. On a débuté en 2012-2013. Avant on avait le site internet qui était vraiment désuet, qui était statique. Auparavant les services eux même géraient les questions ou les événements. Il n'y avait personne de formé ou de spécialisé. Là oui le besoin s'est fait sentir, c'est que de plus en plus le site web devait répondre au besoin. On savait que les gens se servaient d'internet pour s'informer. Nous avions aussi des messages à passer et c'était un outil. Le journal municipal aussi était un outil, c'est bien, mais ça beaucoup de limites, on n'en publie pas un par semaine. Avec le site web et sa refonte complète on pouvait propager des messages quotidiennement. Par la suite il y avait aussi les points de presse pour faire la promotion de certains événements. (1 :39)

Dans le plan d'urgence le directeur général et moi étions responsables des communications. Depuis la tragédie, on a une personne, avec Karine Dubé qui est là. Les communications ont un tout nouveau visage. Les communications ça fait partie maintenant de la vie des services, ce qui n'était pas le cas avant. Comme les gens n'étaient pas habitués d'avoir une service de

communication, ils ne voyaient pas comment les communications pouvaient faire partie de leur vie. Aujourd'hui c'est très différent. Maintenant quand les services ont des projets, des informations à livrer aux citoyens tout passe par les communications. À la ville, chaque semaine il y a une comité de gestion et la responsable des communications y siège avec tous les directeurs de service et le directeur général. L'agente de communication participe aussi, au besoin, à nos rencontres d'élus. Je vous dirais que le besoin est souvent là, avec la reconstruction. Elle assiste aux réunions du conseil. Maintenant elle est très impliquée. Elle est impliquée avec les différents comités. Ça a changé beaucoup. La crise a accéléré le processus. La volonté était là, mais le réflexe n'était pas là. Il ne pensaient pas à l'impliquer ou ils décidaient de faire quelque chose sans lui en parler et là elle réagissait. Maintenant ça fait partie de leurs habitudes. C'est sûr que ce qu'on a vécu en accéléré... Les communications, dans toute la catastrophe, un des services qui a été le plus réquisitionné et utilisé le plus publiquement a été les communications.

Le plan d'urgence décrit le comité, les responsabilités, l'identification des risques... Les endroits, comme pour l'hébergement. La Croix-Rouge. Les contacts externes, les personnes à rejoindre. Le DG et la mairesse sont par défaut les porte-paroles. On ne l'a pas ré-ouvert après (elle rit). Il n'y avait pas de plan de communication de crise spécifique. (1 :45)

Bien que les risques étaient identifiés, on n'en parlait pas aux citoyens à moins qu'il y a des signes de la présence du risque, comme des grands vents, des pluies etc. Là on envoyait des messages.

L'équipe de direction avec le DG connaissaient le plan, mais je dois dire qu'on se disait « ça ne nous arrivera pas », on regardait ça avec incrédulité qu'une chose comme ça puisse arriver. Nous on est habitué avec la neige, le verglas on avait vu la crise du verglas. C'était comme, oui il peut arriver des situations d'urgence, mais qu'on peut vite, rapidement contrôler. C'est un peu le sentiment qu'on avait.

Inconsciemment, le plan d'urgence, il devait être là, mais pas consciemment. Ce que je dis souvent c'est « ce qui nous prépare le mieux à une situation d'urgence ce n'est pas le document, c'est la façon dont on a su avant, dans les années auparavant, mettre en place comme fonctionnement d'une organisation. » Parce que le cahier quand ça arrive c'est la dernière chose qui t'es utile, à part tes contacts. Ce qui est important de travailler c'est l'esprit d'équipe, la coordination, le sens des responsabilités, le climat qui subsiste dans l'organisation par rapport à la hiérarchie. Si on avait eu des employés qui attendaient d'avoir un « oui » du grand boss, ils n'auraient pas agi, ils ne se seraient pas sentis en sécurité ou à l'aise de prendre une décision sans l'avis du DG. En urgence, dans bien des situations ce qu'il fait la réussite c'est d'agir dans les premières minutes, tu ne prends pas le temps d'appeler ton boss, c'est le sens des responsabilités. Ce que je dis aux gens, ce qui fait qu'on a réussi à contrôler ce qui était contrôlable c'est l'Esprit d'équipe, la coordination, les gens savaient quoi faire, ils le faisaient, ils se sentaient responsables. C'est ce qu'on a réussi à créer avant que ça se passe. (1 :51)

Q.19 Comment vous pensez vous en être sorti?

R.19 C'est pas fini! Compte tenu de l'ampleur de la tragédie, de la catastrophe et d'une petite équipe, d'une petite ville comme la nôtre, je pense qu'on a bien géré la situation. Nos gens ont travaillé des 16-18 heures par jour pendant des semaines, même si on avait de l'Aide du personnel de l'extérieur. Eux se sentaient toujours responsables de notre organisation sur place pour la continuité et la coordination. Je pense qu'on a réussi à bien nous en sortir. Nos employés ont été exemplaires, exemplaires, même encore aujourd'hui avant qu'on retrouve ce que nous étions ça va prendre des décennies et même dans la reconstruction ce n'est pas facile. Ce qu'on a réalisé deux ans plus tard c'est la fatigue, la grande fatigue. On a dû en envoyer quelques-uns se reposer. Ils ne voulaient pas, mais il fallait qu'ils aillent se reposer. Ce que notre plan d'urgence n'avait pas, je veux revenir au plan d'urgence. Le plan d'urgence c'est utile au sens où pendant qu'on fait cette planification là, ça nous permet de réfléchir à toutes les éventualités et tout ce qu'on devrait faire et ce que le plan n'avait pas prévu et je pense que c'est une faiblesse et ce qu'on n'a pas fait est de planifier des équipes pour le relais parce que c'est inhumain de demander aux gens d'être la 7 jours semaine, semaine après semaine. En plus c'est dans un contexte émotif incroyable. Parce que tout le monde on avait quelqu'un de proche de nous, un parent un ami, on était tous touchés. Et on n'avait pas prévu de faire des équipes de relais. « Toi, tu pars pendant 2 jours, et tu te reposes et pendant que t'es parti il y a quelqu'un qui prend ta place et qui va faire en sorte que ça va continuer de fonctionner ». On avait pas prévu ça parce que d'abord on est pas de monde. On était une petite petite équipe. On aurait dû, avec les gens de l'extérieur qui sont venus en renfort, former des équipes, mais on ne l'a pas fait et on s'est retrouvé avec des gens épuisés. On a été chanceux malgré tout. Il y en a quelques-uns qui ont fait un burnout mais pas tant que ça sur le lot malgré tout. C'est un aspect qu'on n'avait pas pensé.

On a pris du temps un fois pour revenir sur la crise et c'était loin d'être suffisant. C'était un après-midi. Chaque service a fait un retour là-dessus. On s'était promis de le refaire, mais on n'a pas été assez rigoureux là-dessus. C'est comme la dernière chose qu'on trouve le temps de faire, mais on aurait dû le faire pour apprendre ce qui s'est passé. Cette après-midi-là, j'ai appris des choses et chaque personne a appris des choses sur ce qui s'est passé. C'est anecdotique, mais la semaine passée on s'est fait un 5 à 7 de filles. Je me fais inviter chez des amis et il n'y a pas une fois où on ne parle pas de la catastrophe. Encore aujourd'hui. Et la semaine passée j'ai encore appris des choses qu'une telle avait fait, etc. On aurait dû continuer ces retours-là. On en faisait parfois informellement, pendant et après. Un peu. Mais ce n'était pas suffisant. Ça permet aussi d'éliminer des choses que tu gardes inconsciemment.

Annexe B

Transcription annotée – Entretien

Nota Bene

L'entretien a été transcrit en respectant au maximum la manière dont les idées ont été dites. Ainsi, la rédaction ne reflète pas nécessairement les règles de la langue française.

Les propos raturés n'étaient pas en lien avec le sujet d'étude.

La codification a été basée sur le modèle des meilleures pratiques de Seeger (2006). Chaque meilleure pratique a été numérotée de 1 à 10 et les nouveaux éléments ont été codés avec la note « OBS » pour observations.

Les citations sans code ont été jugées de moindre importance.

Légende

<i>Approches processuelles et développement de politiques</i>	1
<i>Planification pré-événement</i>	2
<i>Partenariat avec le public</i>	3
<i>Être à l'écoute des inquiétudes du public et comprendre l'auditoire</i>	4
<i>Honnêteté, candeur et ouverture</i>	5
<i>Collaborer et coordonner auprès des sources crédibles</i>	6
<i>Répondre aux besoins des médias et demeurer accessible</i>	7
<i>Communiquer avec compassion, souci et empathie</i>	8
<i>Accepter l'incertitude et l'ambiguïté</i>	9
<i>Propager des messages d'auto-efficacité</i>	10
<i>Observation hors modèle</i>	OBS
<i>Propos descriptifs</i>	DES

1. *Pouvez-vous me parler du moment où vous venez d'apprendre la nouvelle?*

- a. Comment je l'ai appris? En fait, j'étais couchée, j'étais ici. Ça ne faisait pas longtemps que j'étais couchée parce qu'on avait reçu de la famille de mon mari. Puis, c'est le téléphone qui m'a réveillée. Un premier téléphone que je n'ai pas pu répondre parce que je suis arrivée trop tard. C'était mon cellulaire et il était trop loin, puis le téléphone de la maison, du domicile qui est à côté de mon lit.
- b. J'ai répondu tout de suite et les deux appels m'indiquaient la même chose : on me disait « le centre-ville est en feu, le train a déraillé, c'est la catastrophe ». Les messages étaient à peu près ceux-là.

2. *Qui vous a appelé?*

- a. Le premier qui m'a téléphoné, c'est le directeur de services des bâtiments à la Ville de Lac-Mégantic, qui lui revenait d'un souper chez des amis et le deuxième, la personne à qui j'ai parlé c'est un conseiller municipal qui est ambulancier et qui travaillait cette nuit-là. La caserne est tout près de la voie ferrée. Eux, ils avaient une vue exceptionnelle sur ce qui se passait.
- b. Alors, c'est évident que j'ai répondu, je me lève, je me rends sur le site. Mon mari s'est réveillé évidemment. Je lui ai dit « le train a déraillé, le centre-ville est en feu ». C'était un peu les expressions courtes qu'on avait en tête et qu'on se disait.

(Il y a une pause et elle éteint la sonnerie de son cellulaire, puis elle poursuit sur sa lancée.)

- c. En fait lorsque j'ai raccroché, je savais déjà dans ma tête que ça pouvait être une catastrophe parce que le train transportait, a TOUJOURS transporté depuis des années des produits dangereux. Pas nécessairement du pétrole, d'autres types de produits dangereux.
- d. Dans notre plan d'urgence d'ailleurs, on avait déjà identifié cette possibilité-là, sauf qu'on n'avait JAMAIS imaginé un transport de 72 wagons de pétrole qui déraillait, qui explosait. Ça dépassait tout ce qu'on n'avait pu imaginer.

OBS

2

- e. Bon. Alors, je me suis habillée en vitesse. Mon mari aussi. On a pris la voiture même si on n'est pas très loin, croyant qu'on pourrait s'approcher, mais finalement on n'a pas fait très long (rires). Je veux dire à peine, on aurait pu y aller... On aurait dû partir à pied là, mais...
- f. En fait on n'a pas très long parce que déjà y avait des pompiers volontaires et des bénévoles qui bloquaient la rue principale. Alors on a stationné la voiture, on s'est approché le plus possible, puis moi je vous dirais que la scène déjà, il y avait beaucoup de citoyens dans la rue, des familles, des adultes, des enfants... Certains étaient sans mots, d'autres qui pleuraient, d'autres qui criaient et lorsque je suis arrivée assez près... Un moment donné, on ne pouvait même plus à pied, s'avancer parce que... en descendant la rue vers le centre-ville, tout ce qu'on voyait c'était des images... on se croyait dans un autre monde. Des explosions, le feu, les champignons de fumée, les champignons de feu.
- g. Alors, tout à coup j'ai réalisé que ça devait être un incendie quasi incontrôlable. Rien qu'à voir les images, ça me disait que c'était vraiment catastrophique. Et j'ai même passé la réflexion « toute la ville va brûler... ». Parce qu'on n'était pas très loin et on sentait la chaleur. Et là... Je vous raconte ça, mais en même temps dans ma tête ça allait très vite.
- h. Je me suis dit rapidement « mais qu'est-ce que je fais ici? Je ne suis pas une citoyenne comme les autres. » Je me suis dit : « ben c'est moi la mairesse, c'est moi qui suis responsable du plan d'urgence. » Alors, je me suis dit « il faut absolument que je rejoigne le directeur général de la ville immédiatement pour voir QU'EST-ce qu'on fait?? Qu'est-ce qu'on fait? Où on va? Où est-ce qu'on va s'installer? »
- i. Parce que j'imaginai bien que l'hôtel de ville n'était pas accessible. Parce que l'hôtel de ville est au centre-ville.
- j. Alors immédiatement, j'étais partie avec mon cellulaire. Alors j'ai rejoint rapidement le directeur général sur mon cellulaire qui n'était pas très loin de moi sur une rue parallèle alors on s'est donné rendez-vous, on s'est rejoint sur la rue. Lui était dans une rue parallèle à la rue principale, à la rue Laval.
- k. Lorsqu'on s'est vus, on s'est dit « il faut absolument se trouver un endroit. » Alors on a téléphoné au directeur de la sécurité publique, la sûreté du Québec, Daniel Campagna. Il ne répondait pas. Là, on a reçu un appel de son adjoint qui lui... Parce que Daniel Campagna était parti en fin de semaine... Alors son adjoint, Robert, nous rejoint.
- l. Et là on s'est dit « il faut s'installer quelque part pour planifier les interventions, pour recevoir les téléphones, les messages et tout ça ». On a convenu qu'on s'installerait temporairement au poste de la Sûreté du Québec à l'entrée de la ville. Alors ça été ça les premiers moments...

DES

2

6

6

3. *À ce moment-là, qui s'est rejoint là-bas?*

- a. Alors là. Évidemment, notre directeur des services d'incendie était sur place et était sur les lieux de la catastrophe sauf qu'à cause de l'ampleur des flammes, des explosions... Je veux dire eux ne pouvaient pas vraiment intervenir puis il avait réussi à savoir que c'était du pétrole. Il ne connaissait pas exactement la composition, mais il savait que c'était du pétrole. Alors, le directeur général a vérifié... il y avait déjà des directeurs de service qui étaient à l'œuvre. Nous, ce sont des pompiers volontaires... Parmi nos directeurs de services, parmi nos cadres il y a des cadres qui sont des pompiers volontaires.
- b. Alors, eux ils avaient reçu l'appel et notre surintendant aux travaux publics et aux bâtiments avait déjà mis en œuvre des actions pour limiter les dégâts parce qu'ils se sont rendus compte rapidement que le pétrole en feu s'infiltrait dans les canalisations de la ville et ils ont, avec le surintendant aux travaux publics, rapidement comme fermé tous les valves qui pouvaient conduire à d'autres bâtiments municipaux ou à d'autres secteurs de la ville de manière à ce que ça n'emprunte pas...
- c. Par exemple, notre centre sportif, il y a une partie des canalisations qui ont été plus qu'endommagée, je dirais même brûlée, incendiée sauf qu'on a réussi à bloquer l'accès au centre sportif.
- d. On avait déjà des directeurs de service qui à cause de leur implication comme pompier volontaire, étaient déjà sur place. Le ministère de l'Environnement avait été avisé rapidement par les directeurs de service. Le ministère de l'Environnement c'est la direction régionale de l'Estrie, à Sherbrooke et en Montérégie qui se sont mis en route vers Lac Mégantic, mais moi, quand je suis arrivée au poste de la sûreté du Québec, ces gens-là n'étaient pas arrivés encore. Alors. Le ministère de l'Environnement était en route, la sécurité civile, les responsables qui étaient à Sherbrooke aussi étaient en route pour Lac Mégantic. La sûreté du Québec, les grands patrons de Sherbrooke étaient aussi en route pour Lac Mégantic pour supporter notre équipe de policiers au niveau local et en fait, moi j'ai fait entrer du personnel de secrétariat pour les appels parce qu'il fallait aussi répondre à des questionnements des différents ministères.
- e. En arrivant au poste on a eu l'information de notre directeur des services d'incendie qu'ils avaient évacués les personnes qui résidaient au centre-ville, parce qu'il y en avait qui ont péri dans le feu, mais il y avait un secteur qu'il fallait absolument évacuer et rapidement parce que le feu se propageait vite. Ces personnes ont été évacuées par les pompiers volontaires et il fallait les envoyer quelque part. Pour l'instant, on leur disait de se retrouver dans le stationnement du

OBS

6

centre d'achats parce que c'était plus au nord de la ville et qu'il y avait pour le moment peu de chances que le feu se rende là.

- f. Aussi, les pompiers avaient établi un périmètre de sécurité du côté nord, du côté de l'église et là on a évacué plusieurs résidents parce qu'ils étaient trop proches et même il y a des maisons qui ont été incendiées de l'autre côté de la voie ferrée. Plus tard dans la nuit on a évacué un troisième secteur, le secteur sud de l'autre côté de la rivière. Ça, c'était à cause des fumées noires, qu'on se posait beaucoup de questions sur la toxicité de ces fumées noires. Alors tous ces gens-là recevaient la consigne venant des services d'incendie c'était vous vous retrouvés dans le stationnement du centre d'achats. 10
- g. Je vous raconte ça, mais dès le début on s'est dit « il faut ouvrir un centre d'hébergement ». Le centre d'hébergement désigné dans le plan d'urgence était la Polyvalente Montignac qui était au nord, heureusement. 2
- h. J'ai téléphoné à un conseiller municipal qui était technicien, un employé de la polyvalente. Parce que je me suis dit « lui est capable de trouver les bonnes personnes, la direction... » Parce qu'il faut ouvrir les portes. Heureusement, il est arrivé... il était chez lui et je ne me rappelle plus s'il s'était réveillé. Il était du côté sud, mais plus loin. Il est arrivé au poste de police, on prend des nouvelles et là il essaie de rejoindre la direction pour ouvrir les portes, incapable de retrouver la directrice... Vous savez dans ces circonstances là on trouve toujours que les choses ne vont pas assez vite... Il avait les clés, il a réussi à trouver des concierges et tout ça. Ils ont rassemblé une équipe, ils ont ouvert les portes de la polyvalente et il a invité des gens qu'il connaissait de venir l'aider. OBS
- i. À ce moment, le message a été donné aux gens qui étaient dans le stationnement de s'en venir à la polyvalente. Quelle heure il était? Il était 0230-0300. Il fallait penser à organiser le centre.
- j. La Croix-Rouge avait aussi été avisée. Nous on a des responsables locaux, mais c'est pas mal une petite équipe alors la plus grande équipe de Sherbrooke est arrivée. 6
- k. Il fallait installer les lieux pour recevoir les gens et il fallait penser que le matin il fallait nourrir ces gens-là alors, ils ont réveillé le gérant du Maxi au centre d'achat parce que le métro était au centre-ville et il était parmi ces bâtiments-là qui étaient inaccessibles. On a réveillé le gérant du Maxi pour aller chercher de la nourriture. Il s'est présenté deux cuisiniers qui étaient en camping à Baie-des-Sables qui étaient en vacances et qui ont pris en charge, avec des bénévoles, l'organisation du déjeuner. Alors à 7 heures le matin le déjeuner était prêt pour les gens. OBS

1. Il faut vous dire que durant la nuit, on a expulsé jusqu'à 2000 personnes. Plusieurs personnes sont allées chez de la famille et des amis, mais il en est resté à peu près 1000 à la polyvalente. Il fallait monter les lits, monter des espaces. On a même ouvert un espace pour les animaux de compagnie. Je vous raconte ça et à chaque fois je suis un peu toujours dans les mêmes sentiments...
 - m. On ne peut pas réaliser jusqu'à quel point, quand on fait un plan d'intervention, réaliser jusqu'à quel point il y a des détails comme ceux-là... 2
4. *Par quels moyens les gens du stationnement ont-ils reçu l'information de se rendre à la polyvalente?*
- a. Les pompiers volontaires cognaient aux portes, ils les réveillaient. 3
5. *À ce moment-là, toutes les communications avec les citoyens avaient lieu en face à face ou par téléphone. Est-ce juste?*
- a. C'était en personne. À moins que les gens soient déjà sortis eux-mêmes de leur logement ou de leur maison. Ceux qui étaient tout près ont été réveillés par le bruit, par les explosions. C'était les pompiers volontaires qui allaient frapper à leur porte, ou les policiers.
 - b. D'abord, des pompiers volontaires, faut vous dire que, presque tous les services d'incendie de la région sont entrés. Je vous dirais que 10-15 minutes après les services de l'extérieur arrivaient. Rapidement, les services de Sherbrooke arrivaient. Les services de Saint-George de Beauce arrivaient. Ça, ça a pris une heure. Les services de la région sont arrivés rapidement. Les pompiers volontaires de ces services d'incendie au niveau régional étaient en support.
6. *Toutes les organisations qui se sont présentées, avaient-elles déjà des liens avec la municipalité ou se sont-elles présentées en ayant vent de la nouvelle?*
- a. Non, ces personnes-là sont déjà identifiées.
 - b. Heureusement que de nos jours, on a des cellulaires et qu'on a notre liste de contacts parce que, je me souviens quand j'ai été élue en 2002 toutes nos informations étaient dans le système informatique de la Ville et papier. On n'avait pas

les moyens de communication qu'on a aujourd'hui alors c'était plus facile pour nous de rejoindre la bonne personne du bon ministère rapidement à cause des cellulaires

- c. et puis d'ailleurs il y a une partie des communications, des téléphones durs... à cause de l'incendie au centre-ville parce que le bâtiment du Bell est au centre-ville et que le feu avait détruit la fibre optique dans les canalisations. Ceux qui n'avaient pas de cellulaire, il y en avait plusieurs qui n'avaient pas de téléphone.
- d. Ça a pris quelques jours avant de rétablir le service.

7. *Est-ce que les services avaient été impliqués dans l'élaboration du plan d'urgence?*

- a. C'est sûr qu'annuellement on mettait notre plan d'urgence à jour, mais il avisait plus les inondations, les tempêtes de neige, le verglas.
- b. Jamais, je pense à part Lac-Mégantic ...qu'ils avaient pensé qu'un train déraile, mais jamais de cette ampleur-là.
- c. Je pense que dans une situation comme celle-là les gens réagissent rapidement et quand ils ont une bonne connaissance de leur milieu. Comme nous, nos employés, c'est des employés d'expérience, compétents. Ils ont su prendre les bonnes décisions compte tenu qu'on ne pouvait pas éteindre le feu, mais on pouvait minimiser les dégâts environnementaux. 1
- d. Ils ont creusé des tranchées pour pas que le pétrole par exemple aille à la rivière et au lac. Il y a eu du pétrole qui s'est déversé à la rivière et au lac, mais ils ont creusé des tranchées, ils ont mis des membranes étanches pour éviter que les dégâts soient plus grands.
- e. Ils ont pris les bonnes décisions et ça, je pense que ça se fait instinctivement. 1

8. *Y avait-il des experts en communication pour vous aider à gérer tout ça?* 1

- a. Non. Non... (elle rit),
- b. Nous commençons à mettre sur pied notre service des communications et la personne que nous avons à l'emploi de la ville, c'était récent. C'était plutôt consacré aux communications via le site internet de la ville et mettre en place le bulletin municipal.

- c. Au-delà, de ça. Les communications, ça se résumait à ça.
- d. C'était un service en développement et comme municipalité, on avait quelques événements où on avait quelques points de presse, mais c'était très limité. C'était souvent pour des bonnes nouvelles.
- e. Au plan des communications, quand c'est arrivé durant la nuit on s'est dit « mais qu'est-ce qu'on fait maintenant, qu'est-ce qu'on fait maintenant...? ».
- f. Notre agente en communication était un peu sous le choc parce que d'abord son conjoint est pompier volontaire. Pour les personnes avec moins d'expérience, c'était très difficile, c'était très très difficile. C'était la panique plus qu'autre chose.
- g. J'ai toujours été une personne qui, devant une épreuve comme celle-là, ce n'est pas à ce moment-là que je panique. C'est plus tard. J'ai un assez bon sang-froid.
- h. Même si je suis demeurée calme et en contrôle il reste que durant la nuit je me suis demandé « qu'est-ce qu'on va faire pour informer de façon plus officielle. »
- i. D'abord. Au poste de la sûreté, il s'est mis à entrer les appels des journalistes. Parce que plusieurs journalistes on suivit les services incendie. Ça s'est rapidement répandu cette nouvelle-là durant la nuit. Plusieurs journalistes étaient arrivées, ils étaient à la porte.
- j. La direction de la sécurité civile avait de l'expérience dans des situations comme celle-là, dans des catastrophes. La plupart du temps, c'est des catastrophes naturelles, mais ils avaient une bonne expérience.
- k. La directrice était avec moi et elle m'a dit « Mme Laroche, on va préparer le point de presse ». Eux, avec notre agente en communication de la ville, ils ont informé les médias qu'on ferait un point de presse à sept heures dehors.
- l. À l'intérieur, il n'y avait pas d'espace. C'est un petit poste de la Sûreté qui en temps normal réussi à combler les besoins du poste, mais là il y avait des personnes de tous les ministères, il y avait nous, il y avait plein de monde qui circulaient. On ne pouvait même pas faire un point de presse à l'intérieur.
- m. On avait convenu qu'à sept heures qu'on allait faire un point de presse et on avait convenu de l'ordre des personnes qui intervenait. La première personne désignée c'était moi comme la mairesse, ensuite c'était Christine de la sécurité civile, il y avait le chef pompier et il y avait l'environnement. C'était les principales personnes. Le problème de

3-7

7

- l'environnement était déjà soulevé. Le problème de la sécurité incendie, évidemment puis la sécurité civile et la première personne qui parlait c'était moi. 5-6
- n. (27 :20) Les deux dernières heures, de cinq heures à sept heures, j'étais inquiète de ce point de presse là, j'étais très inquiète. 2
- o. Quel message on donne aux gens??? Il y a l'information... ça c'est la chose, le message le plus simple dans le sens où on peut donner, c'est factuel, on peut décrire ce qui se passe, on peut décrire la situation. Au niveau de l'environnement aussi. Mais moi en tant que mairesse qu'est-ce que je dis aux citoyens. La Croix-Rouge pouvait donner des informations sur ce qu'elle faisait, on pouvait dire aux gens à quel endroit se rendre, mais moi comme mairesse qu'est-ce que je dis aux gens? 5-7-8-9-10
- p. Plus le sept heures avançait plus ça m'inquiétait parce que je me mettais dans la peau des citoyens qui sont devant cet état de situation et moi, avec les informations qui m'arrivaient pas les gens, j'arrivais pas à trouver la ligne, puis finalement je me suis dit « je vais tenter de leur parler comme une bonne mère de famille parle à ses enfants quand on est devant une catastrophe ou qu'on a peu ou qu'on ne sait plus ce qui nous arrive... » Mais j'avais beaucoup de difficulté à trouver les mots. 5-7-8-9-10
- q. À 7 heures, on sort dehors et il pleuvait. En plus, il pleuvait. Je dois vous dire que je n'étais pas à mon meilleur. La nuit avait été difficile, je n'avais pratiquement pas dormi. Le stress était à son plus haut niveau et là il fallait parler aux citoyens et il fallait que je demeure la personne, la première image.
- r. Je pense que ce que je voulais communiquer aux citoyens est qu'on s'occupait d'eux, qu'on mettait en place toutes les mesures et tout ça, mais comment j'allais le dire?
- s. Je n'avais rien d'écrit. Tout était urgent. Tout était urgent. 1
- t. Je me suis présentée. Il pleuvait dehors, je me souviens de ça. Il pleuvait dehors. C'était comme. Ça ajoutait au climat de tristesse... Je suis partie! Et... Je ne pourrais pas vous raconter ce que j'ai dit, parce que je ne m'en souviens pas. 8
- ~~u. Sauf que j'ai vu l'entrevue pour la première fois en janvier. Le 17 janvier... ça fait un mois. À une émission qui est en train de se préparer sur des hommes politiques. Ça n'a pas nécessairement un lien avec Lac Mégantic, mais moi mon entrevue ça portait sur Lac Mégantic, les communications et tout ça. Ils me l'ont montré.~~

- v. Je pense que j'ai réussi à passer le message que je voulais passer, mais les premières phrases, l'émotion est montée, elle est tellement montée que je me demandais comment j'allais continuer. Il y avait le préfet de la MRC, M. Bernier que je connais très bien, qui est un ami même qui m'a mis la main ou les deux mains sur les épaules, comme je suis petite... Et là, j'ai senti comme « Bon. On continue. » Et j'ai réussi à me rendre jusqu'à la fin, mais il faudrait que je revoie l'entrevue...

3-8

(32 :20 – 33 :35) Portion de l'échange sans transcription, aucun lien avec l'entrevue.

9. *Pendant les deux heures précédant le point de presse, est-ce qu'on vous prépare/entraîne?*

- a. Non. On a convenu qu'on faisait le point de presse, sauf que pendant les heures précédant le point de presse il y avait tellement à faire. Heureusement, s'il avait fallu que j'arrête tout pour que je sois qu'à réfléchir à ça, ça aurait été pire.

2

10. *Au quotidien, avant la crise, aviez-vous de l'entraînement de porte-parole?*

- a. Non. Tous les points de presse qu'on faisait auparavant mon message était écrit, je les composais moi-même. Ça faisait déjà 11 ans que j'étais mairesse et les messages que je livrais à quelques occasions, dans des réceptions, dans des invitations des organismes communautaires, organismes sociaux, les inaugurations. C'est toujours moi qui composais mes messages. J'avais comme l'entraînement d'écrire. L'entraînement d'écrire dans une perspective de communication. On n'écrit pas une allocution comme on écrit une lettre. Même si j'avais mon texte devant moi, c'était un texte qui s'apparentait d'un discours verbal sans texte. J'avais déjà cet entraînement-là, ça faisait 11 ans que j'étais là et comme ce n'était pas un responsable des communications qui l'écrivait parce qu'on n'en avait pas, j'avais déjà en moi cette habileté. J'ai développé une habileté que je n'avais pas il y avait 11 ans.

1— OBS

11. *Aviez-vous à faire des entrevues avec des journalistes avant la crise?*

- a. Oui, avec des journalistes locaux, la radio, à l'occasion lorsqu'on a eu des inaugurations de grands projets avec la télévision régionale de Sherbrooke, Radio-Canada, TVA. C'était souvent pour des événements positifs ou des dossiers controversés. Pour les événements positifs, ça va, mais au cours des 11 années où j'ai été à la mairie il y a aussi eu des dossiers controversés où on était suivi par les médias.
- b. Les questions des journalistes sont plus insistantes, ils veulent savoir, sans dire qu'ils veulent nous piéger ils veulent savoir où s'en va le conseil municipal.

- c. Il fallait aussi, dans la façon dont je voyais les choses, il fallait que je maîtrise parfaitement mon sujet. Quand j'allais en point de presse, en conférence de presse, en entrevue avec les journalistes, ma préparation était toujours avec le directeur général, les directeurs responsables du dossier et les spécialistes de la question. 5-7
- d. En même temps, c'est mon insécurité et mon désir d'être à la hauteur de cette entrevue-là en tant que mairesse, parce que j'ai toujours la responsabilité de donner l'information juste, exacte avec le bon ton et en même temps dans le respect de tout le monde. J'ai un devoir face à mes citoyens. 3-5
- e. Quand c'est une entrevue télévisée par Radio-Canada ou TVA c'est une coche de plus. Il n'y a pas que tes citoyens qui t'entendent. Je ne suis pas seulement à une réunion du conseil municipal. C'est à travers le Québec. J'ai toujours eu ce souci de bien maîtriser mon dossier. Je pense que ça m'a aidée à faire face à cette situation-là. 3-5-7

12. Combien d'entrevues faisiez-vous en moyenne par année?

- a. Une douzaine dans les années tranquilles. Quand on a eu le dossier de l'eau potable, il y en avait une par semaine. Quand on a eu le centre sportif, c'était au moins une par semaine.

(40 :45)

13. Les autres organisations n'avaient pas emmené d'agents de communication ce matin-là?

- a. Ils n'étaient pas encore arrivés. Je pense que l'agente de communication de la sûreté du Québec était arrivée. Oui. Elle était arrivée. Elle s'est impliquée.
- b. Rapidement, on a convenu. Le chef pompier, la personne qui a parlé de l'environnement et la directrice de la sécurité publique nous ont donné les messages qu'ils allaient livrer. 3
- c. Puis il y avait les questions. Les messages que tu vas livrer c'est une chose, les questions s'en est une autre. Moi j'ai eu peu de questions parce qu'au fond c'est les intervenants qui avaient l'information. Ça s'est fait rapidement avant qu'on sorte dehors. 7
- d. Par la suite, il y a une responsable des communications de la sécurité civile qui est arrivée, la responsable de la sûreté du Québec au niveau des communications était là et 6

- e. le maire Labaume m'a envoyé deux personnes (en communication). Je ne me souviens pas quel jour ils sont arrivés, mais ils sont arrivés assez rapidement. Un sénior qui était au bureau du maire et un autre responsable des communications dans un autre service de la ville de Québec. Ils sont quand même plusieurs personnes aux communications, il est arrivé deux personnes pour me supporter moi. 6
- f. Le message d'un élu n'est pas le même type de message. 3
- g. À partir de ce moment-là, je pense que c'est la première journée, la deuxième journée on a tenu 2 points de presse par jour. Un à 10 heures et l'autre à 14 heures. Notre scénario c'était toujours moi la première qui parlait et là 3-7
- h. les ressources que m'avait envoyées le maire de Québec, le maire Labaume, c'est eux qui recevaient tous les appels et toutes les demandes des journalistes, mais là tous les journalistes voulaient me parler. Il y a le point de presse. C'est une chose, il y a la réponse aux questions, c'est une chose et par la suite les gens voulaient des entrevues. 3-6-7
- i. Ces ressources-là ont aussi pris en charge mon agenda parce que j'ai vite réalisé que j'étais sollicitée de toutes parts. C'était inimaginable, inimaginable. 1
- j. Notre responsable des communications à la ville, elle aidait. On a convenu qu'on envoyait des messages écrits qu'on faisait distribuer dans leur boîte postale. Elle aidait les ressources de Québec et eux ont pris en charge mon agenda. 3
- k. Ça arrivait que je fasse des entrevues en plus des points de presse. Les questions des journalistes sur place... C'était la responsable de la sécurité civile ou la responsable de la sûreté du Québec ou la responsable des services de santé et services sociaux qui prenait en charge le point de presse, l'ouverture du point de presse. 6-7
- l. Les questions des journalistes ont y répondait presque toutes sur place sauf qu'il y avait d'autres médias qui n'étaient pas présents ou des médias écrits voulaient avoir des entrevues plus en profondeur. C'était moi qui faisais les entrevues. Eux ils m'accompagnaient, ils étaient présents. Au téléphone, on mettait ça en main libre et parfois ils me mettaient une petite note, mais c'est moi qui faisais les entrevues. Ils répondaient parfois à des questions. Ce n'était pas nécessaire que ce soit toujours moi qui réponde, mais ils faisaient le lien avec les journalistes. On a eu des journalistes de partout. Du monde entier! Du Japon, du Mexique, de partout dans le monde. Eux prenaient en charge ces gens-là, établissaient les liens. Plusieurs revues d'actualité, des entrevues... Un moment donné je me pensais comme un grand chef d'État (elle rit). 7

- m. Eux redirigeaient aussi les questions qui s'adressaient aux autres services. La SQ a été avec nous au même point de presse pendant quelques jours, je ne sais pas si ça été une semaine ou deux, mais ils ont tenu leurs propres points de presse plus tard. Je pense que c'est à partir du moment où la scène a été déclarée scène de crime et qu'ils ont commencé à trouver des ossements. C'est devenu plus sensible pour eux, alors ils tenaient eux-mêmes leurs points de presse parce que deux fois par jour ça devenait embêtant. 6
- n. Pour la sécurité civile, la Croix-Rouge, service de santé et services sociaux parce qu'il y avait de l'aide psychologique qui était apportée. Plusieurs travailleurs sociaux avaient été envoyés ici en renfort de l'équipe locale. 6
- o. Ces gens-là étaient toujours présents dans les points de presse. On en faisait 2 par jour pendant un mois. Avant chacun des points de presse, on faisait toujours un briefing, les intervenants qui prenaient la parole avec des personnes qui étaient plus sur le terrain et qui avaient plus d'informations. Tout dépendant ce qui s'était passé sur le site de l'incendie, au niveau de l'environnement, au niveau des services sociaux. 3-7
- p. Eux avaient une information en lien avec leur secteur, tandis que moi c'était plus en relation avec les citoyens. 6
- q. Tout dépendamment de ce qui était soulevé, ça pouvait être en lien avec de l'information dans les médias ou avec la SQ. Moi, j'ajustais. Je passais des messages pour mes citoyens, mais parfois ça s'adressait aux visiteurs par exemple. Une fois, on a ressenti le besoin de demander aux visiteurs d'être plus discrets, de faire en sorte que nos citoyens ne se sentent pas envahis... Les messages étaient dictés par la situation. Par exemple, les gens de l'extérieur se sont mis à nous envoyer des vêtements, des toutous, des jouets et là, je vous dis, on en avait une classe au complet. On n'avait pas besoin de ça. De l'extérieur, il semblait qu'on avait tout perdu. On n'en avait plus besoin, c'était devenu un problème plutôt qu'une aide. 3
- r. Les citoyens on les informait de ce qui se passait, des activités comme le Musicafé d'été, à l'église l'équipe de pastoral a organisé un circuit et un mémorial pour les familles. C'était un lieu de rencontre. Les messages étaient plus pour mes citoyens, pour les reconforter. 3-8-10

14. *Par quels moyens, outre les points de presse et les circulaires, communiquez-vous avec les citoyens?* 3

- a. Isabelle, notre employée s'occupait des messages sur le site web. Le site c'était un moyen, mais certaines personnes n'étaient plus chez elles et notre population est assez âgée, elle ne va pas nécessairement sur internet. Aujourd'hui, les gens ont appris à aller sur le site web. On l'a développé.
- b. Les circulaires, les bulletins municipaux d'une page... on en publiait toutes les semaines avec des sujets d'intérêts pour les citoyens, comme quand les gens sont retournés chez eux.
- c. On s'est servi des journaux, de la radio locale, l'écho de Frontenac, tout ce qui était à notre portée.
- d. Sur Facebook ce n'est pas nous à la ville. La directrice de la Chambre de commerce avait parti un Facebook pour retrouver les personnes qui ne répondaient pas à l'appel. Les premiers jours, le deuxième jour on avait dénombré 1000 personnes qui ne répondaient pas à l'appel et ça devenait traumatisant parce qu'on savait bien qu'il n'y avait pas 1000 personnes de disparues à cause de la catastrophe. Mais en même temps, parmi ces personnes-là qui ne répondaient pas à l'appel étaient-elles parmi les victimes? Le FB a aidé à retracer des gens qui étaient partis en fin de semaine, en vacances, chez des amis, qui n'étaient pas à la maison. Certaines personnes étaient à la maison et ils ont été dénombrés parmi les personnes qui manquaient à l'appel puisque leur téléphone ne fonctionnait pas. Il a fallu aller frapper à leur porte. FB a eu un rôle important.
- e. La ville n'était pas sur Twitter. Comme je vous disais, on commençait...

15. Comment le public communiquait-il avec vous?

- a. Il y avait un centre d'appel. On avait choisi des gens qui avaient une bonne connaissance de la ville. On a créé des lignes spéciales pour ça.
- b. Chaque jour, j'allais à la polyvalente, au centre d'hébergement, rencontrer les gens et je faisais un petit message journalier. Les gens rapidement ont su que j'allais à la polyvalente.
- c. Ça été là aussi où on donnait des entrevues aux médias nationaux. Il y a eu des émissions, salut bonjour, l'émission RDI matin et ils s'installaient à la polyvalente comme c'était l'été et qu'il n'y avait pas de cours on avait accès à des locaux. Les différents ministères s'étaient installés dans des locaux, la sécurité publique, les ministères du Gouvernement étaient à peu près tous là.

- d. Comme j'y allais, les gens le savaient et s'ils voulaient me parler c'était l'endroit où ils pouvaient me rejoindre et me poser des questions directement.
- e. Les gens avaient des craintes par rapport à la qualité de l'air, de l'eau. Je recevais ces demandes-là, si j'avais la réponse je leur donnais, mais ce que ça m'indiquait c'est qu'il fallait faire des recherches sur ces questions-là. Si quelqu'un me le demandait, c'est que d'autres aient cette crainte-là. Je les réfèrais à l'environnement, à la sécurité publique et on émettait un communiqué. (1 :01) 4-5-6
- f. Ça servait aussi à alimenter nos points de presse parce que ces questionnements-là d'individus pouvaient être dans la tête de plusieurs de nos citoyens. C'est évident qu'il y avait des craintes démesurées. Mon attitude a toujours été d'écouter la personne et qu'elle se sente écoutée et même si ça n'avait aucun bon sang, qu'elle ne se sente pas ridiculisée. Les gens étaient traumatisés, ils n'étaient pas en mesure de juger leurs craintes. Nous étions en mesure de savoir parce que nous avons plus d'informations. 4
- g. Comme la question de la qualité de l'air qui a duré longtemps. Il y a eu la phase de la fumée, les spécialistes sont venus, il y a eu des analyses et on communiquait les résultats quotidiennement. 4-5
- h. Même si tu leur dis ça aux gens, il faut que tu leur donnes aussi des conseils, quoi faire, même s'il n'y a pas de danger, pour se prémunir. 10
- i. Je pense que tout est dans le support qu'on donne à ces gens-là. Ce pouvait aussi être un signe que cette personne-là avait besoin de soutien d'un travailleur social. Fallait vraiment être très sensible à tous les comportements des gens. 4
- j. Avec l'eau potable, ce fut la même chose. Nous ne prenons pas notre eau potable du lac ou de la rivière, on la tire des nappes souterraines et on était assuré de la qualité, mais il fallait se comporter comme s'il y avait des dangers. Face à la population, il fallait les rassurer, leur dire qu'on faisait des tests et les publier. La qualité de l'air, ça duré deux ans. Dès qu'on s'est mis à transporter la terre, l'odeur du pétrole sortait et pendant deux ans on en parlait. Les instruments qui mesurent la qualité de l'air sont encore là. C'est permanent. 4-5

(1 :05)

16. *Abordiez-vous aussi les risques dans vos communications?*

- a. Les responsables de chacun des secteurs abordaient les risques. Comme l'air. Tant et aussi longtemps que les risques étaient présents, on en parlait aux gens. Avant que le site soit clôturé, il fallait aviser les gens des risques et leur demander de se tenir loin, pour leur sécurité. 5-10
- b. Les curieux, il n'y a rien de pire! Autant il y a des gens qui ont peur, autant certains sont inconscients et ne réalisent pas les dangers. C'était la partie de mon message. 5-10
- c. Les responsables des secteurs eux traduisaient des réalités au niveau des risques par exemple et des mesures qu'ils prenaient pour les minimiser. 5-10
- d. Mon message était de donner l'heure juste aux gens sans créer de panique. C'est tout l'équilibre entre un message où on te donne la situation telle qu'elle est et un message qui cherche à te rassurer. 4-5-10
- e. Si je ne suis pas en contrôle de mon message, les gens qui le reçoivent sentent bien qu'il y a quelque chose qui ne va pas et ça contribue à l'insécurité.
- f. Au plan de l'environnement, on a tout dit, on a été très transparents, au niveau des incendies la même chose. 5
- g. Les questions les plus délicates, les plus sensibles sur lesquelles il fallait être prudent, non pas les cacher... Le plus difficile c'était les questions qui touchaient les victimes, les gens. On ne pouvait pas leur cacher, mais en même temps on ne pouvait pas dire grand-chose, parce qu'on ne savait pas grand-chose. Ça pris un certain temps avant qu'on sache véritablement il y avait combien de victimes. On a été quelques jours où c'était 100 personnes, et au fur et à mesure on s'est rendus à 50, mais les gens voulaient savoir qui. Même si on avait des doutes, certaines familles avaient la certitude que leur fils, leur fille, leur frère étaient là. Même si on avait des doutes, on n'avait pas la certitude. Légalement comment tu peux confirmer... 5
- h. C'est le sujet sur lequel on avait le plus de difficulté à répondre aux citoyens. Ils voulaient savoir qui faisait partie des victimes. Mon rôle, au plan municipal... Ce n'était pas mon rôle. On comprenait bien qu'ils se rattachaient à moi pour avoir de l'information et c'était une information que la SQ devrait livrer elle-même. 5
- i. Quand on en avait des informations sensibles, par rapport aux victimes, par rapport aux gens, il fallait toujours planifier la préparation avant qu'on l'annonce. 1-5

- j. Les TS et la Sécurité civile, la SQ et le coroner qui était arrivé sur place. La coroner et toute son équipe ont installé un bureau qui a été ici plusieurs semaines lors des recherches. Chaque fois qu'on faisait une annonce qui touchait les victimes, il fallait avoir prévu les interventions d'aide et de support psychologiques. 1
- k. La SQ et le coroner ont demandé l'occupation du centre d'études collégiales pour les « enquêteurs » qui trouvaient des parties d'humain et qui faisaient des recherches qui faisaient venir les familles pour l'identification des victimes et les travailleurs sociaux. La SQ, les TS et le coroner invitaient les parents, les familles à se rendre à ce lieu exclusif où les médias et les curieux ne pouvaient pas aller. Les familles savaient déjà qu'ils ne retrouvaient pas leur proche. Le degré de chaleur, ça brûlait tout tout tout était en cendre. Il y a des gens qui étaient présent qui ont réussi à se sauver et qui savaient qui étaient là.

17. Parlez-moi de la relation avec vos citoyens avant la crise.

- a. Nous sommes dans une communauté où il y a plein d'associations, de bénévoles. Il y a près d'une centaine de clubs sociaux, d'associations. Les gens sont impliqués dans toutes sortes d'activités. 3
- b. Quand je suis devenue mairesse, les gens ont commencé à m'inviter. Ma ligne de conduite, était que si les gens m'invitaient c'est qu'ils souhaitaient voir leur maire et j'y allais. Si je n'y allais pas, c'est qu'il y avait deux invitations en même temps. C'était pour moi une occasion où je pouvais rencontrer les gens et leur parler et pour eux de me faire part de leurs besoins en autre temps. Ils ne feraient pas un spécial de se déplacer à l'hôtel de ville, pour me rencontrer dans mon bureau et me raconter. Là, ils le faisaient dans un contexte non formel. 3-4
- c. Je pense que j'avais une très bonne relation avec les citoyens et ils le savaient. Je les voyais, j'assistais à peu près à tout. 3

(1 :18)

18. Comment agissiez-vous lorsque vous n'aviez pas l'information complète?

- a. De façon générale, on donnait l'information dont on disposait et dans les cas où on n'avait pas l'information on le disait tout simplement « on ne sait pas. », aussi clairement que ça. 5
- b. Je ne sentais pas une pression de dire quelque chose. Même avant la catastrophe j'ai toujours préféré dire « on ne le sait pas » que de faire un grand détour et absolument rien dire. Je préférais dire « on ne le sait pas ». 5

19. Parlez-moi des relations médiatiques avant et pendant la crise.

- a. Avant la crise, les relations avec l'Écho de Frontenac ou la radio étaient faciles, ça ne posait aucun problème. Ils étaient très collaborateurs.
- b. Lorsque la catastrophe est arrivée, eux se sont retrouvés dans une situation où les bureaux de l'Écho de Frontenac étaient dans la zone sinistrée. Ils se sont relevés rapidement et relocalisés temporairement, avec les moyens du bord, la semaine suivante une édition est parue. Les gens du journal et de la radio étaient très affectés. Le journal avait été expulsé par la force des choses. Ils étaient très ébranlés.
- c. Une chose qu'on a réalisée, nous étions envahis par les médias, envahis. On a tenté de bien gérer tout ça, mais un moment donné on a réalisé qu'on oubliait un peu nos médias locaux. Il fallait privilégier nos médias locaux. Ils continueraient d'être avec nous après ces semaines et ces mois, où tout le monde était présent. Une fois que ça s'estompe, il fallait privilégier nos médias locaux.
- d. Ça a pris peut-être quelques semaines pour réaliser que pour certaines nouvelles on devait faire un spécial pour leur donner la nouvelle parce que le journal local, l'Écho de Frontenac, l'heure de tombée était le mercredi. On savait tous, ça. Si on sortait une nouvelle le jeudi, pour eux c'était bien de valeur, mais ils n'auraient la nouvelle que la semaine suivante. On a réalisé que dans notre organisation il fallait être conscient de l'heure de tombé de notre journal local pour qu'ils puissent, le jeudi avoir la nouvelle. Ça, on n'a pas réalisé ça tout de suite, mais on a fini par se rajuster.
- e. Ma relation avec les journalistes, avec tous les journalistes, ce n'est vraiment pas une relation qu'un élu a au quotidien dans une situation ordinaire. On s'est vus tous 2 fois par jour pendant un mois et après ça une fois par jour, puis une fois par semaine. Il s'est développé des liens qu'on ne peut pas développer dans d'autres circonstances avec des journalistes, dans d'autres circonstances.

(1 :25)

- f. Les crises municipales sont liées aux services municipaux. Quand il tombe 50 cm de neige, c'est impossible de déneiger en une journée. C'est des crises de ce genre-là qu'on gère habituellement. On a des limites quand même en tant que municipalité, on n'a pas de baguette magique.

- g. C'est sûr qu'on avait la sympathie des gens, mais on a toujours eu le souci de considérer les journalistes et de répondre à leurs questions. Je n'ai jamais démontré de moments d'impatience face aux journalistes, même si ça devient très lourd, deux fois par jour. Au fur et à mesure que le temps avançait, les choses n'étaient pas faciles. 7
- h. Selon les secteurs sinistrés, les citoyens nous ont demandé de retourner chez eux et on ne voulait pas, à cause de la sécurité. On avait de la pression des citoyens. Ils venaient aux points de presse et suggéraient les questions aux journalistes. Ceux-ci se promenaient sur le terrain. Ils parlaient aux parents des victimes, aux citoyens évacués et traumatisés, des citoyens qui avaient peur que leur fille ou leur fils étaient au musicafé et qui n'y étaient finalement pas. 4
- i. J'ai toujours eu comme attitude de répondre à leurs questions calmement, puis en gardant patience. 7
- j. C'était important de communiquer comme ça avec eux, parce que plusieurs personnes étaient rivées à leur téléviseur et pour eux c'était la façon de savoir, de s'informer. 3-7
- k. Tout dépendamment de la façon dont tu réponds ça démontre comment on maîtrise la situation même si l'information que tu donnes n'a rien à voir avec la maîtrise de la situation. Le fait de demeurer calme et patiente, avait comme effet pour les citoyens et les autres de se dire « bien, ils arrivent ». Ils vont s'en sortir, ce n'est pas un état de panique, ce n'est pas la confusion, la débandade. On avait des problèmes, mais il fallait être capable dans l'attitude, dans la façon d'être, de démontrer qu'on est là avec tous ces problèmes que ça causait, mais qu'on avançait un petit peu. 3
- l. Je n'avais pas peur aux conflits, mais avant chaque point de presse j'avais toujours une inquiétude quant aux questions, quant à la période des questions parce qu'en même temps que tu veux répondre aux questions, la façon dont le journaliste te pose la question, il jouent le rôle de journaliste dans leur rôle de journaliste et la manière dont ils formulent la question il peuvent te mettre dans un état d'insécurité ou de dire des choses que tu ne veux pas dire, ou d'échapper quelque chose que tu n'aurais jamais voulu dire comme ça, pas nécessairement la bonne parole ou se mettre les pieds dans les plats. 7
- m. Je n'avais pas l'impression qu'ils étaient là pour m'attaquer. C'est quelque chose que j'ai développé avant. De ne pas me sentir personnellement visée, j'avais appris ça bien longtemps avant parce que dans ton rôle de politicien, d'élu, les gens t'attaquent sur toutes sortes de choses, ils sont mécontents. Si tu te sentais toujours personnellement visé, tu ne passerais pas à travers. J'avais déjà développé cette capacité à ne pas prendre les choses personnelles comme on dit. Il reste que j'avais toujours des inquiétudes des questions. 7

(1 :32)

20. Aviez-vous des gens qui s'employaient à suivre les nouvelles?

- a. Les ressources de Québec et notre responsable des communications le faisaient et ils le faisaient à chaque jour. 6
- b. On s'est aussi abonnés à une revue de presse quotidienne. Chaque matin, ça entrainait par courriel. Les ressources le faisaient localement et ils écoutaient la télé, puis ils donnaient leurs commentaires. Quand la revue de presse entrainait, eux et moi passions à travers. C'est arrivé que les messages qu'on avait voulu livrés n'étaient pas dans le même sens, mais très peu. 6
- c. Ces ressources étaient des spécialistes prêtés. 6
- d. On avait aussi un comité de coordination des mesures d'urgence sur lequel il y avait une responsable des communications prêtée par la ville de Sherbrooke et une autre de la MRC. On n'avait pas besoin d'aller chercher des contracteurs. 6
- e. Les grandes villes ont toujours été sensibles à des catastrophes qui surviennent dans des petites municipalités, mais l'ampleur de la tragédie, vue de l'extérieur, personne ne pouvait rester indifférent. Alors les grandes villes comme Sherbrooke, Québec, Montréal ont été là pour nous demander « de quoi avez-vous de besoin, est-ce qu'on peut vous aider, est-ce qu'on peut vous envoyer quelqu'un temporairement? » On a eu de l'aide de ces grandes villes-là. OBS-6
- f. On n'avait personne en communication jusqu'en 2013. On a débuté en 2012-2013. Avant on avait le site internet qui était vraiment désuet, qui était statique. 1-3
- g. Auparavant les services eux-mêmes géraient les questions ou les événements. Il n'y avait personne de formé ou de spécialisé. 1
- h. Là oui le besoin s'est fait sentir, c'est que de plus en plus le site web devait répondre au besoin. On savait que les gens se servaient d'internet pour s'informer. Nous avions aussi des messages à passer et c'était un outil. 3
- i. Le journal municipal aussi était un outil, c'est bien, mais ça beaucoup de limites, on n'en publie pas un par semaine. Avec le site web et sa refonte complète, on pouvait propager des messages quotidiennement. 3
- j. Par la suite il y avait aussi les points de presse pour faire la promotion de certains événements. 3

(1 :39)

- k. Dans le plan d'urgence, le directeur général et moi étions responsables des communications.
- l. Depuis la tragédie, on a une personne, avec Karine Dubé qui est là. Les communications ont un tout nouveau visage. Les communications, ça fait partie maintenant de la vie des services, ce qui n'était pas le cas avant. Comme les gens n'étaient pas habitués d'avoir un service de communication, ils ne voyaient pas comment les communications pouvaient faire partie de leur vie. Aujourd'hui, c'est très différent. 1
- m. Maintenant quand les services ont des projets, des informations à livrer aux citoyens tout passe par les communications. À la ville, chaque semaine il y a un comité de gestion et la responsable des communications y siège avec tous les directeurs de service et le directeur général. L'agente de communication participe aussi, au besoin, à nos rencontres d'élu. Je vous dirais que le besoin est souvent là, avec la reconstruction. Elle assiste aux réunions du conseil. Maintenant elle est très impliquée. Elle est impliquée avec les différents comités. 1
- n. Ça a changé beaucoup. La crise a accéléré le processus. La volonté était là, mais le réflexe n'était pas là. Ils ne pensaient pas à l'impliquer ou ils décidaient de faire quelque chose sans lui en parler et là elle réagissait. Maintenant ça fait partie de leurs habitudes. C'est sûr que ce qu'on a vécu en accéléré... Les communications, dans toute la catastrophe, un des services qui a été le plus réquisitionné et utilisé le plus publiquement a été les communications. 1
- o. Le plan d'urgence décrit le comité, les responsabilités, l'identification des risques... Les endroits, comme pour l'hébergement. La Croix-Rouge. Les contacts externes, les personnes à rejoindre. Le DG et la mairesse sont par défaut les porte-paroles. On ne l'a pas rouvert après (elle rit). Il n'y avait pas de plan de communication de crise spécifique. 1
- (1 :45)
- p. Bien que les risques étaient identifiés, on n'en parlait pas aux citoyens à moins qu'il y a des signes de la présence du risque, comme des grands vents, des pluies, etc. Là on envoyait des messages. 1
- q. L'équipe de direction avec le DG connaissait le plan, mais je dois dire qu'on se disait « ça ne nous arrivera pas », on regardait ça avec incrédulité qu'une chose comme ça puisse arriver. Nous on est habitué avec la neige, le verglas on avait vu la crise du verglas. C'était comme, oui il peut arriver des situations d'urgence, mais qu'on peut vite, rapidement contrôler. C'est un peu le sentiment qu'on avait. 1
- r. Inconsciemment, le plan d'urgence, il devait être là, mais pas consciemment. Ce que je dis souvent c'est « ce qui nous prépare le mieux à une situation d'urgence ce n'est pas le document, c'est la façon dont on a su avant, dans les années

auparavant, mettre en place comme fonctionnement d'une organisation. » Parce que le cahier quand ça arrive c'est la dernière chose qui t'est utile, à part tes contacts.

1

- s. Ce qui est important de travailler c'est l'esprit d'équipe, la coordination, le sens des responsabilités, le climat qui subsiste dans l'organisation par rapport à la hiérarchie. Si on avait eu des employés qui attendaient d'avoir un « oui » du grand boss, ils n'auraient pas agi, ils ne se seraient pas sentis en sécurité ou à l'aise de prendre une décision sans l'avis du DG.
- t. En urgence, dans bien des situations ce qu'il fait la réussite c'est d'agir dans les premières minutes, tu ne prends pas le temps d'appeler ton boss, c'est le sens des responsabilités. Ce que je dis aux gens, ce qui fait qu'on a réussi à contrôler ce qui était contrôlable c'est l'esprit d'équipe, la coordination, les gens savaient quoi faire, ils le faisaient, ils se sentaient responsables. C'est ce qu'on a réussi à créer avant que ça se passe.

OBS

OBS

(1 :51)

21. Comment pensez-vous vous en être sorti?

- a. C'est pas fini! Compte tenu de l'ampleur de la tragédie, de la catastrophe et d'une petite équipe, d'une petite ville comme la nôtre, je pense qu'on a bien géré la situation.
- b. Nos gens ont travaillé des 16-18 heures par jour pendant des semaines, même si on avait de l'Aide du personnel de l'extérieur. Eux se sentaient toujours responsables de notre organisation sur place pour la continuité et la coordination. Je pense qu'on a réussi à bien nous en sortir. Nos employés ont été exemplaires, exemplaires, même encore aujourd'hui avant qu'on retrouve ce que nous étions ça va prendre des décennies et même dans la reconstruction ce n'est pas facile.
- c. Ce qu'on a réalisé deux ans plus tard c'est la fatigue, la grande fatigue. On a dû en envoyer quelques-uns se reposer. Ils ne voulaient pas, mais il fallait qu'ils aillent se reposer. Ce que notre plan d'urgence n'avait pas, je veux revenir au plan d'urgence.
- d. Le plan d'urgence c'est utile au sens où pendant qu'on fait cette planification-là, ça nous permet de réfléchir à toutes les éventualités et tout ce qu'on devrait faire et
- e. ce que le plan n'avait pas prévu et je pense que c'est une faiblesse et ce qu'on n'a pas fait est de planifier des équipes pour le relais parce que c'est inhumain de demander aux gens d'être la 7 jours semaine, semaine après semaine. En plus, c'est dans un contexte émotif incroyable. Parce que tout le monde on avait quelqu'un de proche de nous, un parent, un

OBS

OBS

2

ami, on était tous touchés. Et on n'avait pas prévu de faire des équipes de relais. « Toi, tu pars pendant 2 jours, et tu te reposes et pendant que t'es parti il y a quelqu'un qui prend ta place et qui va faire en sorte que ça va continuer de fonctionner ».

2

f. On n'avait pas prévu ça parce que d'abord on n'est pas de monde. On était une petite petite équipe. On aurait dû, avec les gens de l'extérieur qui sont venus en renfort, former des équipes, mais on ne l'a pas fait et on s'est retrouvé avec des gens épuisés. On a été chanceux malgré tout. Il y en a quelques-uns qui ont fait un burnout, mais pas tant que ça sur le lot malgré tout. C'est un aspect qu'on n'avait pas pensé.

2

g. On a pris du temps une fois pour revenir sur la crise et c'était loin d'être suffisant. C'était un après-midi. Chaque service a fait un retour là-dessus. On s'était promis de le refaire, mais on n'a pas été assez rigoureux là-dessus. C'est comme la dernière chose qu'on trouve le temps de faire, mais on aurait dû le faire pour apprendre ce qui s'est passé. Cette après-midi-là, j'ai appris des choses et chaque personne a appris des choses sur ce qui s'est passé.

2

h. C'est anecdotique, mais la semaine passée on s'est fait un 5 à 7 de filles. Je me fais inviter chez des amis et il n'y a pas une fois où on ne parle pas de la catastrophe. Encore aujourd'hui. Et la semaine passée j'ai encore appris des choses qu'une telle avait faites, etc. On aurait dû continuer ces retours-là. On en faisait parfois informellement, pendant et après. Un peu. Mais ce n'était pas suffisant. Ça permet aussi d'éliminer des choses que tu gardes inconsciemment.

— Fin de l'entretien —

Annexe C

Exemple de tableau de compilation des citations par meilleure pratique

Légende

Rouge : La citation met en lumière des lacunes quant à l'application de la meilleure pratique en cause.

Jaune : La citation met en lumière des pratiques qui diffèrent du modèle, mais qui rencontrent l'essence de la meilleure pratique ou certains de ses éléments constitutifs.

Vert : La citation met en lumière d'excellentes démarches quant à l'application de la meilleure pratique en cause.

Compilation des citations par meilleure pratique			
<i>1 — Approches processuelles et développement de politiques</i>			<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: red;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: yellow;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: green;"></div> </div>
« On n'avait personne en communication jusqu'en 2013. On a débuté en 2012-2013. » (20.f)			
« Non. Non... » (8.a) (elle rit) [en réponse à la question sur les spécialistes en communications]			
« Au-delà, de ça. Les communications, ça se résumait à ça. » (8.c)			
« Je pense que dans une situation comme celle-là les gens réagissent rapidement quand ils ont une bonne connaissance de leur milieu. Nos employés, c'est des employés d'expérience, compétents. Ils ont su prendre les bonnes décisions » (7.c)			
« Tous les points de presse qu'on faisait auparavant mon message était écrit, je les composais moi-même. [...] C'est toujours moi qui composais mes messages. J'avais comme l'entraînement d'écrire. » (10.a)			
«C'est eux qui recevaient tous les appels et toutes les demandes des journalistes, mais là tous les journalistes voulaient me parler.» (13.h)			
« Quand on en avait des informations sensibles, par rapport aux victimes, par rapport aux gens, il fallait toujours planifier la préparation avant qu'on l'annonce. » (16.i)			
« Chaque fois qu'on faisait une annonce qui touchait les victimes, il fallait avoir prévu les interventions d'aide et de support psychologiques. » (16.j)			

Sommaire	
<i>Approches processuelles et développement de politiques</i>	
<i>Planification pré-événement</i>	
<i>Partenariat avec le public</i>	
<i>Être à l'écoute des inquiétudes du public et comprendre l'auditoire</i>	
<i>Honnêteté, candeur et ouverture</i>	
<i>Collaborer et coordonner auprès des sources crédibles</i>	
<i>Répondre aux besoins des médias et demeurer accessible</i>	
<i>Communiquer avec compassion, souci et empathie</i>	
<i>Accepter l'incertitude et l'ambiguïté</i>	
<i>Propager des messages d'auto-efficacité</i>	

Annexe D

Formulaire de consentement signé avant le début de l'entretien

Formulaire de consentement

Mémoire : Communications de crise à Ville Lac Mégantic

Chercheur / étudiant
Valérie Laroquette, Département des communications, Université d'Ottawa
514.262.5355 / laroquette.m.v@gmail.com

Superviseur
Evan Potter, Professeur, Département des communications, Université d'Ottawa
evan.potter@uottawa.ca

Je suis invitée à participer à la recherche nommée ci haut qui est menée par Valérie Laroquette.

Le but de l'étude est d'analyser la catastrophe survenue à Ville de Lac Mégantic en 2013 d'un point de vue communicationnel pour comprendre comment elle traverse une épreuve comme celle-ci.

Ma participation consistera essentiellement à participer à un entretien d'environ une heure pendant laquelle je répondrai à des questions ouvertes au sujet de la gestion des communications de crise. La séance a lieu à Ville de Lac Mégantic, le 18 février 2016 à 10 h 30.

Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique que je donne de l'information personnelle, il est possible qu'elle crée des risques possibles d'inconfort émotionnel, psychologique. J'ai reçu l'assurance du chercheur que tout se fait en vue de minimiser ces risques.

Ma participation à cette recherche aura pour effet de permettre au chercheur de recommander des pratiques simples qui pourraient être mises à profit par des municipalités similaires qui œuvrent à l'intérieur des contraintes humaines et financières semblables ainsi qu'apporter des outils de travail adaptés aux petites municipalités pour celles-ci et les praticiens de communication employés à ce niveau de gouvernement.

Je comprends que le chercheur est dans l'impossibilité de préserver ma confidentialité dû à mon statut particulier et unique. Je m'attends à ce que le contenu de l'entretien ne soit utilisé que pour compléter le mémoire dont il est question.

Les données recueillies tel que l'enregistrement de l'entretien seront conservées de façon sécuritaire par le chercheur sur une clé usb qui demeurera verrouillée pendant un an, après quoi le contenu sera supprimé sécuritairement.

Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront utilisées tout de même.

Je, Colette Roy-Laroche, accepte de participer à cette recherche menée par Valérie Laroquette du Département des communications de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche est supervisée par Evan Potter.

1

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethics@uottawa.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant: *Colette Roy-Laroche* Date: 2016-02-15

Signature du chercheur: *Valérie Laroquette* Date: 15/02/16.

2