



Canadian  
Council of  
Grocery  
Distributors

Conseil  
canadien des  
distributeurs en  
alimentation

# **GUIDE DE PRÉPARATION EN VUE D'UNE PANDÉMIE à l'intention des DISTRIBUTEURS EN ALIMENTATION CANADIENS**

## Avis de non responsabilité

Le Conseil canadien des distributeurs en alimentation (CCDA) a préparé le présent guide en vue de promouvoir de meilleures pratiques de planification en prévision d'une éventuelle pandémie de grippe. Les renseignements contenus dans le présent document sont considérés comme à jour à la date de publication. Toutefois, d'autres travaux sont menés dans ce domaine et, par conséquent, des changements, des suppressions, des ajouts ou d'autres modifications pourront être apportés aux présents renseignements sans préavis. Les utilisateurs doivent vérifier les dernières mises à jour sur le site Web du CCDA ([www.cdda.ca](http://www.cdda.ca)) ainsi que sur les autres sites Web mentionnés dans le présent document.

Les renseignements contenus dans le présent document ne prétendent pas tenir compte de toutes les situations. Des précisions qui auraient pu être utiles pour le cas particulier d'un utilisateur ont pu être omises. En outre, les recommandations formulées peuvent ne pas convenir à toutes les situations. Il est conseillé aux utilisateurs d'obtenir l'avis d'un spécialiste avant d'appliquer tout renseignement contenu dans le présent document. Par ailleurs, les utilisateurs doivent toujours obtenir un avis professionnel approprié sur les questions médicales.

Le CCDA n'est pas responsable des actes ou omissions consécutifs à l'utilisation, en tout ou en partie, du présent document. Il ne peut être tenu responsable, envers toute personne, que ce soit sur la base d'un contrat, de l'équité, de la responsabilité délictuelle ou autre, de toute perte directe ou indirecte, maladie, blessure ou dommage de tout genre consécutif à l'utilisation du présent document.

Le CCDA n'est pas responsable du contenu ou de la fiabilité des sites Web mentionnés dans le présent document et ne partage pas nécessairement les points de vue qui y sont exprimés. Il ne peut garantir que les liens fonctionneront en tout temps, et il ne contrôle pas la disponibilité des pages hyperliées.

## Droit d'auteur

Le présent document peut être reproduit sans frais dans tout format ou support sans autorisation particulière, sous réserve d'une reproduction exacte et d'une utilisation appropriée sans nature à discréditer ou tendancieuse. Si le document est publié ou distribué à d'autres parties, la source doit être indiquée. L'autorisation de reproduire ce document ne s'applique pas aux éléments du présent document reconnus comme constituant la propriété intellectuelle d'une tierce partie. L'autorisation de reproduction de ces documents doit être obtenue directement auprès des détenteurs des droits d'auteur concernés.

## Remerciements

Le présent guide a été adapté à partir d'un document intitulé *An Analysis of the Potential Impact of the H5N1 Avian Flu Virus on the Wholesale, Retail Grocery and Food Service Industry*, produit par Alex Lee Inc. Le CCDA remercie sincèrement Alex Lee Inc. d'avoir généreusement accepté de mettre gratuitement ce document à la disposition des intéressés. Il remercie les représentants des gouvernements fédéral et provinciaux pour leurs conseils éclairés et leur précieuse collaboration. La mise sur pied du Comité du secteur privé n'aurait pu s'effectuer sans les efforts de *Sécurité publique et protection Canada* ainsi que de *l'Agence de santé publique du Canada*. Il souhaite également souligner la contribution à la production du présent document des personnes énumérées ci-dessous, qui y ont consacré bénévolement du temps et des efforts :

Andrew Walker, Sobeys Inc. (président du comité)  
Susan MacInnes, The Great Atlantic and Pacific Tea Co.  
Barb Bamford, The Great Atlantic and Pacific Tea Co.  
Colin Rose, Canada Safeway Ltd.

Teresa Collier, Flannagan Foodservice Inc.  
Larry Griffin, Les Compagnies Loblaw Itée  
Jackie Crichton, Les Compagnies Loblaw Itée  
Gary Sorenson, Thrifty Foods

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Bryan Walton, vice-président, Affaires publiques nationales  
Conseil canadien des distributeurs en alimentation  
9, Corvus Court  
Ottawa (Ontario)  
K2E 7Z4  
Tél. : 613 226-6690  
Courriel : [bwalton@cdda.ca](mailto:bwalton@cdda.ca)

## Table des matières

Introduction	Page 4
Sommaire	
* Contexte	Page 5
* Répercussions sur le marché de l'alimentation au détail	Page 5
* Préparation générale	Page 6
Médias	Page 9
Consommateurs	Page 10
Employés	Page 12
Ressources humaines	Page 17
Distribution et logistique	Page 18
Fournisseurs de produits	Page 19
Autres fournisseurs	Page 20
Sécurité	Page 21
Opérations de détail	Page 22
Systèmes d'information	Page 23
Équipes de direction	Page 24
Épiciers indépendants	Page 25
Services alimentaires	Page 26
Gouvernement	Page 27
Aspects financiers	Page 28
Aspects juridiques	Page 28

## **Introduction**

Le Comité de préparation en vue d'une pandémie du CCDA a rédigé le présent guide dans le but d'aider les grossistes-marchands, les détaillants d'épicerie et les distributeurs de services alimentaires à élaborer leurs propres plans en prévision d'une éventuelle pandémie. Ce guide présente d'abord des recommandations en matière de préparation générale, qui sont suivies de quinze sections présentant chacune un scénario et un ensemble de recommandations connexes. En regard de chacune des recommandations, un « x » indique si les mesures à prendre relèvent du CCDA, des entreprises membres ou à la fois du CCDA et des entreprises membres.

Le CCDA a examiné une vaste gamme d'ouvrages de référence et utilisé trois documents principaux pour l'élaboration du Guide de préparation en vue d'une pandémie à l'intention des distributeurs en alimentation canadiens. Ce sont :

- *Business Pandemic Influenza Planning Checklist* (Centre for Disease Control) <http://www.cdc.gov/business/>;
- *An Analysis of the Potential Impact of the H5N1 Avian Flu Virus on the Wholesale, Retail Grocery and Food Service Industry* (Alex Lee Inc.) <http://www.alexlee.com/>;
- *Influenza Pandemic Planning – Business Continuity Planning Guide* (Gouvernement de la Nouvelle-Zélande) <http://www.moh.govt.nz/pandemicinfluenza>

Le présent document contient bon nombre de recommandations qui peuvent être utilisées pour stimuler la réflexion à l'égard de la planification en vue d'une pandémie. Il peut également constituer un excellent point de départ pour l'élaboration par les entreprises d'un plan d'action en vue d'une éventuelle pandémie d'envergure catastrophique. Le CCDA élaborera également un plan de continuité des opérations internes visant le personnel et le fonctionnement de l'association en prévision des perturbations considérables des activités qu'entraînerait une pandémie de grippe.

## RÉSUMÉ

### **Contexte**

Tout au long de l'histoire, des pandémies ont eu lieu périodiquement. Il reste aujourd'hui peu de témoins encore vivants de la dernière grande pandémie (1918-1919), et ces personnes considèrent la répétition d'un tel événement comme impossible. Ce n'est pas le cas. En fait, la souche de virus grippal H5N1 qui soulève actuellement des préoccupations dans le monde entier pourrait éventuellement muter et être à l'origine d'un désastre d'envergure planétaire. Pour les fins du présent document/exercice, nous présumons que la prochaine pandémie sera occasionnée par la souche H5N1. Cela dit, il est important de comprendre qu'une planification exhaustive est essentielle en prévision de tout type de pandémie, afin que les entreprises puissent assurer la continuité des opérations pendant la pandémie et le rétablissement rapide de leurs activités par la suite.

Ce qui différenciera la prochaine pandémie de toutes les autres sera l'environnement dans lequel elle se produira. Contrairement à toutes les pandémies précédentes, elle touchera un monde où la mobilité des gens est sans précédent, où l'économie mondiale fonctionne selon le concept du juste à temps et où l'information est transmise instantanément, jour et nuit, par l'intermédiaire des chaînes d'information câblées et d'Internet. Conjuguée aux pénuries prévues de médicaments et de vaccins antiviraux à ses débuts (des hypothèses bien étayées), cette pandémie pourrait très bien devenir « la » pandémie par excellence.

Une fois que le virus aura muté et pourra se transmettre entre humains, il se propagera à une vitesse fulgurante. La preuve en a été faite lors de l'éclosion du SRAS en 2003. Il y a fort à parier que cette nouvelle monopolisera les manchettes des médias. Les deux ou trois mois qui suivront seront chaotiques en raison des réactions qui, à tous les niveaux, seront presque certainement exagérées. À la suite de cette période de panique initiale, une nouvelle réalité prendra corps au fur et à mesure que tous apprendront à composer avec les difficultés de la vie quotidienne en période de pandémie. Avec le temps, tout reviendra inévitablement à la normale.

Selon un modèle élaboré par les *Centers for Disease Control* d'Atlanta, Santé Canada estime qu'en cas de pandémie, entre 4,5 et 10,6 millions de Canadiens seraient cliniquement malades et ne pourraient se rendre au travail ou effectuer d'autres activités pendant au moins une demi-journée. De plus, on prévoit qu'entre 2,1 et 5 millions de Canadiens auraient besoin de soins ambulatoires quelconques, entre 34 000 et 138 000 personnes nécessiteraient une hospitalisation, et entre 11 000 et 58 000 personnes décèderaient au Canada lors d'une pandémie de grippe. Ces estimations ne tiennent pas compte du nombre de personnes qui quitteront leur emploi pour s'occuper de leurs parents et amis malades, ni des personnes qui n'iront pas travailler par peur de la contamination.

### **Répercussions sur le marché de l'alimentation au détail**

Les répercussions d'une grave pandémie mondiale seront considérables. Les consommateurs seront réticents à quitter leur foyer. Les épiciers enregistreront une baisse du nombre de clients visitant leur établissement mais, en contrepartie, une augmentation de la taille des paniers. Les achats par Internet, les caisses libre-service et les livraisons à domicile connaîtront une popularité sans précédent. Les consommateurs délaisseront par ailleurs les produits périssables au profit des denrées préemballées. La demande à l'égard de la volaille et du porc pourrait diminuer considérablement. Les consommateurs pourraient également craindre d'acheter des produits importés et s'intéresser davantage au pays d'origine des produits.

Les épiciers indépendants connaîtront les mêmes problèmes que les grandes chaînes, mais ne disposeront peut-être pas des ressources adéquates pour y faire face. Peu de magasins indépendants pourront survivre au décès d'un membre clé de la famille, ce qui aura pour effet d'accroître encore la pression exercée sur les grandes chaînes d'alimentation au détail.

Les restaurants doivent s'attendre à ce que leur clientèle disparaisse purement et simplement. Bon nombre de services alimentaires pourraient avoir du mal à survivre. Par contre, une multitude de centres de soins médicaux d'urgence seront vraisemblablement installés dans des édifices ne disposant pas d'installations adéquates pour préparer des repas.

La réaction des employés ne sera pas uniforme, mais on prévoit des pénuries de personnel (atteignant 35 % au plus fort de la pandémie, selon les estimations) malgré lesquelles les organisations devront trouver un moyen de poursuivre leurs activités. Bon nombre d'employés à temps partiel et d'employés touchant un salaire inférieur quitteront leur emploi, car la rémunération perçue leur paraîtra moins importante que les risques courus. Il y aura donc une pénurie d'employés dans certains secteurs et un surplus dans d'autres secteurs. La pression exercée sur les services de ressources humaines sera grande, car une foule de politiques et de pratiques deviendront instantanément désuètes.

Les fournisseurs, pour leur part, devront composer avec des perturbations du processus d'approvisionnement et des pénuries de produits. Les fournisseurs autres que les fournisseurs de produits auront également des obstacles à surmonter pour continuer de fournir leurs services.

## **Préparation générale**

Le modèle de planification ci-dessous a été adapté par le Comité de préparation en vue d'une pandémie du CCDA. Chaque point a fait l'objet de discussions, et les responsabilités connexes ont été assignées soit aux membres, soit au CCDA. Dans certains cas, il a été établi qu'il s'agissait d'une responsabilité commune. Le CCDA incite vivement ses membres à utiliser ce modèle dans le cadre de leur propre préparation en vue d'une pandémie. Le format du modèle permet aisément d'établir quelles sont les activités qui relèvent des entreprises individuelles, et quelles sont celles qui sont du ressort du CCDA. La troisième colonne sert à consigner la date à laquelle chaque activité est achevée. Nous désirons souligner qu'il appartient aux entreprises membres de déterminer, dans le cadre de leurs travaux individuels de préparation à une pandémie, si les recommandations formulées s'appliquent à leur propre organisation et, au besoin, d'élaborer des plans particuliers qui pourront parfois aller à l'encontre de ces recommandations.



Recommandations relatives à la préparation générale		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Élaborer un ensemble « d' étapes critiques » qui pourront être mises en oeuvre au fur et à mesure que la pandémie prend de l'ampleur. Des listes de vérification bien définies établissant clairement les responsabilités devront être mises au point pour chacune de ces étapes. Ces listes permettront de faciliter la coordination des activités clés à l'échelle des différentes unités organisationnelles et d'assurer la bonne exécution des plans d'urgence.	X	X	
2.	Commencer à travailler immédiatement avec l'administrateur du régime de santé à l'élaboration des procédures d'urgence en matière de soins de santé.		X	
3.	Analyser les listes de produits afin de déterminer les variations probables de la demande au cours d'une pandémie. Dresser une liste de « produits de base » et créer des bons de commande urgente qui pourront être envoyés lorsque l'étape critique correspondante sera mise en oeuvre. Définir des règles de substitution d'urgence pour assurer le remplacement continu des produits sur les tablettes. Établir quels devraient être les produits vendus par caisse et quels devraient être les produits des services alimentaires offerts au détail. Dans la mesure du possible, négocier dès maintenant avec les fournisseurs pour obtenir des engagements appropriés. Élaborer également des stratégies d'appoint en prévision de pénuries de produits.		X	
4.	Former une personne-ressource qui servira de point de contact avec les médias pour tout ce qui touche la pandémie.	X	X	
5.	Effectuer, à l'échelle de l'entreprise, une analyse des postes « essentiels » et « non essentiels » lors d'une pandémie. Élaborer des plans qui permettront de déplacer les ressources selon les besoins. Dans le cadre des préparatifs, prévoir la formation appropriée et les activités de formation mutuelle adéquates.		X	
6.	Établir un ensemble de procédures et de politiques d'urgence sur les employés auxquelles il soit possible de recourir en cas de pandémie.		X	
7.	Mettre en place les mécanismes de communication d'urgence nécessaires en cas de pandémie. Ces mécanismes visent les communications destinées aux employés, aux clients et aux consommateurs.		X	
8.	Concevoir et mettre sur pied une base de données des employés qui servira à la collecte d'information essentielle sur les employés et les membres de leur famille en cas de pandémie.	Il ne s'agit pas d'une priorité actuellement		
9.	Profiter des sections des foires de l'alimentation réservées aux grossistes, pour commencer à sensibiliser les clients à la question du virus H5N1.		X	
10.	Élaborer un plan pour augmenter rapidement les activités liées au magasinage par Internet.		X	
11.	Analyser la possibilité de mettre à profit la capacité excédentaire des restaurants en vue de répondre aux besoins des établissements de soins de santé provisoires qui devront servir des repas. Le CCDA établira une liaison avec les entreprises de services alimentaires et de détail.	Il ne s'agit pas d'une priorité actuellement		



Recommandations relatives à la préparation générale		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
12.	Définir une chaîne de commandement d'urgence au sein de l'entreprise de telle sorte que peu importe les membres du personnel de direction touchés, la répartition des responsabilités soit claire.			
13.	Établir les contacts et mettre en place les relations clés au sein des organismes gouvernementaux. Établir quels organismes auront la responsabilité de prendre les décisions selon les champs de compétence concernés, et consigner l'information recueillie.	X		
14.	Informar le conseil d'administration de l'entreprise de la démarche amorcée. Fournir au conseil des mises à jour au sujet des progrès accomplis dans le cadre des activités de préparation. Le CCDA informera son conseil d'administration.	X	X	

## MÉDIAS

### Scénario

Il s'est produit dix pandémies connues au cours des trois derniers siècles. Toutefois, le H5N1 représente la première menace de pandémie depuis l'avènement d'Internet et des chaînes d'information diffusant en continu. Il est évident que la pandémie deviendra le sujet d'intérêt par excellence des médias dès son éclosion.

Cette couverture médiatique entraînera la panique chez les consommateurs. Il est donc essentiel d'être prêt à faire face aussi bien à la situation réelle qu'aux nombreuses fausses perceptions issues du battage incessant des médias, et de se préparer à gérer adéquatement les relations avec ceux-ci.

Recommandations relatives aux médias		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Former une personne-ressource connaissant très bien le dossier du H5N1 qui pourra servir de point de contact avec les médias. Le CCDA aura la tâche de répondre aux questions touchant l'ensemble de l'industrie. Nommer une personne-ressource parmi les membres qui pourra servir de point de contact pour les questions propres aux membres.	X	X	
2.	Prendre des mesures immédiates en vue d'encourager les associations de l'industrie (CCDA, PACC, les Producteurs de poulet du Canada, etc.) à se préparer, en vue de faciliter la gestion des relations avec les médias. Collaborer avec le gouvernement pour assurer la cohérence des messages diffusés.	X		
3.	Examiner les risques liés au fait que certaines entreprises puissent réagir moins rapidement que d'autres. Prendre des mesures pour éviter que les consommateurs croient que les magasins qui ont adopté des mesures de protection (port de masques, de gants, etc.) présentent plus de dangers que ceux qui ne l'ont pas fait.	X		
4.	Durant la pandémie, le CCDA mettra en place un mécanisme qui lui permettra de vérifier chaque jour les tout derniers développements auprès de sources fiables, telles que Santé Canada.	X	X	
5.	Souligner à nouveau à tous les employés la procédure à suivre si les médias communiquent avec eux.		X	
6.	Indiquer aux personnes autres que les employés (fournisseurs effectuant la livraison directe au magasin, agents de sécurité, etc.) avec qui les médias seraient susceptibles de communiquer qu'ils ne doivent en aucun cas s'exprimer au nom de l'entreprise.		X	
7.	Jouer un rôle proactif afin de transmettre aux médias de l'information exacte au sujet de l'approvisionnement alimentaire et de la salubrité des aliments. Le CCDA obtiendra du gouvernement fédéral une liste type des produits de base à stocker en situation d'urgence.	X	X	

## CONSOMMATEURS

### Scénario

L'attention considérable que porteront les médias à la pandémie et, initialement, le caractère ambigu et imprécis de l'information diffusée à grande échelle susciteront au sein de la population des réactions exagérées et des comportements irrationnels, en particulier au cours des deux ou trois premiers mois de la pandémie. D'abord, il y aura une panique générale. Ensuite, les consommateurs s'ajusteront aux nouvelles réalités issues de la pandémie.

Au cours des premiers mois, une modification du comportement des consommateurs est à prévoir. Voici quelques-uns des principaux changements anticipés :

- Délaissement des restaurants.
- Diminution du nombre de visites au magasin avec, proportionnellement, augmentation de la quantité de produits achetés et, vraisemblablement, augmentation du nombre de transactions par carte de crédit ou carte de débit.
- Préférence à l'égard des denrées non périssables et préemballées.
- Préférence à l'égard des achats en grandes quantités.
- Volonté d'acheter certains articles par caisses complètes.
- Augmentation en flèche de la demande touchant certains produits antibactériens ou produits de soins à domicile (qu'ils soient efficaces ou non).
- Hausse de la demande touchant les masques et les gants (que leur usage soit recommandé ou non).
- Forte demande envers le magasinage par Internet.
- Vif intérêt pour les livraisons à domicile.
- Forte demande envers les caisses libre-service.
- Délaissement des magasins de détail non essentiels.
- Certains consommateurs tenteront de se constituer des réserves de produits (comme lors du passage à l'an 2000).
- Volonté résolue d'obtenir de l'information exacte.
- Demande visant le port de masques et de gants par les employés.
- Demande visant la présence aux caisses de lingettes et de chiffons antibactériens (qu'ils soient efficaces ou non).
- Demande d'affichage en magasin des renseignements relatifs au pays d'origine des produits.
- Délaissement des produits fabriqués ailleurs qu'au Canada.
- Demande de création de sections « Produits du Canada » dans les magasins.
- Demande à l'effet que les employés ayant survécu au virus, et qui donc sont jugés « sans danger », soient facilement identifiables.
- Absentéisme lié au fait que les écoles et les garderies fermant leurs portes, et que les personnes s'occupant des enfants seront à la maison et non au travail.
- Tendance possible des consommateurs à considérer que certaines grandes chaînes nationales présentent des risques supplémentaires pour la santé parce qu'elles importent un grand nombre de produits du Sud-Est asiatique.



Recommandations relatives aux consommateurs		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Préparer tous les magasins à offrir le magasinage par Internet.		X	
2.	Préparer tous les magasins en vue de l'augmentation des activités de magasinage par Internet. Cette préparation doit englober les ressources humaines et technologiques requises. Noter que diminuer la gamme de produits offerts en magasin peut simplifier la préparation des commandes.		X	
3.	Élaborer un plan détaillé précisant les produits qui devraient être offerts en cas de pandémie. La liste devrait comprendre davantage de denrées préemballées et de produits vendus par caisses complètes. Le CCDA demandera au gouvernement fédéral de lui fournir cette liste.	X		
4.	Préparer tous les magasins à offrir des caisses libre-service.		X	
5.	Envisager une façon de modifier la configuration actuelle des files en vue d'éviter tout contact entre le consommateur et le caissier. Le CCDA demandera à Santé Canada de lui communiquer la liste des pratiques exemplaires à suivre.	X		
6.	Mettre sur pied un programme permettant aux épiciers indépendants d'offrir le magasinage par Internet.		X	
7.	Il pourra être nécessaire de mettre en place un mode de fonctionnement où toutes les ventes s'effectuent uniquement par Internet, les consommateurs passant leurs commandes en ligne et se rendant en voiture au magasin pour en prendre livraison.		X	
8.	Identifier des partenaires en mesure d'offrir différents services de livraison à domicile dans le cadre des activités de magasinage par Internet.		X	
9.	Il pourra être nécessaire de limiter les quantités d'un même produit pouvant être achetées.		X	
10.	Il pourra être nécessaire de diminuer le nombre d'heures d'ouverture des magasins.		X	
11.	Élaborer un plan en vue d'identifier les entreprises de services alimentaires dont les produits devraient être offerts au détail pour répondre à la demande d'achats en grandes quantités.	Il ne s'agit pas d'une priorité actuellement		
12.	Pour toute mesure importante devant être mise en œuvre, évaluer le besoin d'informer le consommateur des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire. (Matériel de protection individuelle ou distanciation sociale dans les magasins.)	X	X	
13.	Fournir aux consommateurs un message à jour et qui répond aux questions cruciales (par exemple, « Quelle sont les mesures prises par le magasin pour assurer ma protection? »). Le CCDA demandera aux autorités sanitaires de diffuser de l'information au sujet des pratiques exemplaires applicables dans l'industrie.	X		
14.	Le CCDA devra coordonner ses activités avec celles des autres associations de vente au détail et de services alimentaires en vue de s'assurer que l'information transmise aux consommateurs est aussi exacte et homogène que possible.	X		
15.	Assurer la coordination avec les équipes qui, au sein de chaque entreprise, s'occupent de l'étiquetage relatif au pays d'origine, afin de les informer du vif intérêt que les consommateurs pourraient manifester à l'égard de cette information lors d'une pandémie. À noter : les consommateurs pourront demander que l'information sur le pays d'origine soit immédiatement accessible. Le CCDA devra préparer des messages à ce sujet; on aiguillera les consommateurs vers les sites Internet de l'ACIA et de Santé Canada.	Il ne s'agit pas d'une priorité actuellement		

## EMPLOYÉS

### Scénario

On estime que sur 1000 employés, plus de 280 seront atteints du virus et plus de 28 décèderont. Environ 40 membres des familles immédiates des employés (par tranche de 1000 employés) ne survivront pas à la pandémie.

Les employés auront beaucoup à faire pour combler leurs besoins ainsi que ceux de leur famille. En plus de la maladie elle-même, d'autres facteurs, tels que les fermetures d'écoles, alourdiront leur charge et augmenteront leur stress.

Cette situation durera de 12 à 18 mois, et il y aura des pics d'absentéisme, mais répartis de manière non uniforme. À des fins de planification, il convient de prévoir que, parfois, certains services devront fonctionner avec la moitié moins de personnel.

Les entreprises devraient s'attendre à ce que les employés à temps partiel et les employés touchant un salaire inférieur présentent un taux d'absentéisme plus important. Par exemple, il est raisonnable de croire que plusieurs ménages à deux revenus décideront que le revenu additionnel est moins important que le risque d'exposition au virus. Les entreprises de détail risquent d'être particulièrement touchées.

Les employés auront le dilemme d'avoir à choisir entre la nécessité de gagner de l'argent et le besoin de se protéger et de protéger leurs familles. Il est raisonnable de croire que les employés réagiront de diverses façons à cette pandémie :

- Certains employés refuseront de se présenter au travail;
- Certains employés voudront continuer à travailler, mais demeurer sur les lieux de travail pour pouvoir à la fois gagner de l'argent, protéger leur famille de la contamination et continuer de servir les intérêts de l'entreprise;
- Certains employés souhaiteront travailler même s'ils présentent des symptômes de la grippe;
- Certains employés utiliseront la grippe comme prétexte pour éviter de se présenter au travail;
- Certains employés refuseront d'obtenir des soins de santé par crainte de contracter la grippe chez le médecin;
- Certains employés s'attendront à ce que l'entreprise leur fournisse de la nourriture;
- Certains employés refuseront de se rendre dans des endroits qui sont particulièrement touchés par le virus.

Recommandations relatives aux employés		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Les politiques actuelles à l'égard des employés risquent fort de devenir instantanément désuètes en cas de pandémie. Il faudra, avant l'écllosion d'une pandémie, effectuer une évaluation approfondie des questions liées aux employés et préparer un ensemble de procédures d'urgence.		X	
2.	De la même façon, il faudra, avant que la pandémie ne se déclare, mettre en œuvre un programme qui permettra d'établir, à l'échelle de l'entreprise, quelles sont les activités essentielles et les activités non essentielles.		X	
3.	Identifier les tâches cruciales dont l'exécution risque d'être menacée si tous les employés qui ont les compétences pour les effectuer sont malades en même temps. Porter une attention particulière aux secteurs pour lesquels il n'y a que deux ou trois niveaux hiérarchiques. Mettre en œuvre à l'avance des programmes de formation mutuelle appropriés. (À noter : ces programmes procureront aux entreprises des avantages qui ne se limitent pas à ceux liés à la pandémie.)		X	
4.	Élaborer un plan en matière de « pratiques exemplaires » afin que les employés réduisent au minimum les possibilités de propager la grippe. Ce plan pourrait comprendre des éléments tels que ceux-ci : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Éviter les rencontres en personne,</li> <li>○ Communiquer par courriel et par système de transmission de la voix seulement,</li> <li>○ Tenir des réunions par conférences téléphoniques,</li> <li>○ Utiliser la messagerie instantanée comme solution de rechange pour les communications en temps réel.</li> </ul>	X	X	
5.	Relever à l'avance les postes pour lesquels il risque d'y avoir une pénurie de main-d'œuvre (p.ex. : camionneurs) et ainsi que ceux pour lesquels il est susceptible d'y avoir une foule d'employés excédentaires. Le CCDA fera des démarches afin d'obtenir le statut de poste essentiel pour tous les postes dans les centres de distribution et les entreprises de détail. Le CCDA participera à l'identification de sources possibles pour combler les besoins en employés de remplacement.	X	X	
6.	Élaborer un plan d'urgence permettant de réaffecter les employés à d'autres postes au besoin. Un plan global de haut niveau est requis pour l'ensemble de l'entreprise.		X	
7.	Élaborer un plan concernant les masques N95. Déterminer combien de masques devraient être gardés en stock, et qui devrait en bénéficier. Le CCDA communiquera aux membres les directives des autorités sanitaires et formulera des recommandations sur l'utilisation du matériel de protection individuelle.	X	X	
10.	Élaborer un plan applicable aux communications avec les employés en cas de pandémie. Ce plan devra permettre les communications avec les employés au travail comme à domicile. Envisager les façons dont le réseau Internet pourrait être mis à contribution pour simplifier cette tâche.		X	



Recommandations relatives aux employés		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
11.	La création d'une base de données sur les employés sera essentielle pour faire le suivi de l'information cruciale liée à la grippe. Il pourrait être indiqué de concevoir et de constituer cette base de données à l'avance. Lors d'une pandémie, il sera essentiel de savoir quels sont les employés qui sont malades, quels sont ceux qui ont survécu au virus et qui y sont immunisés, quels sont ceux qui ont perdu des membres de leur famille, etc.		X	
12.	Mettre immédiatement en place un dialogue avec notre administrateur de soins de santé afin d'élaborer des plans et des procédures d'urgence. Il faudrait, à cet égard, porter une attention particulière aux situations où les employés ne seront pas en mesure d'obtenir les soins de santé voulus.		X	
13.	Bon nombre d'aspects d'une pandémie auront des répercussions sur les coûts liés aux employés. Il pourra s'agir de coûts médicaux directs, de coûts liés aux congés de maladie payés, de coûts engagés pour répondre aux employés qui ont des besoins spéciaux, etc. Il faudra procéder à un examen de tous ces coûts et discuter de la façon d'y faire face. Le CCDA doit obtenir une réponse de Ressources humaines et Développement social Canada à cet égard.	X		
14.	Pour les emplois où les pénuries de main d'œuvre risquent de se faire le plus sentir (caissiers, conducteurs de chariots élévateurs, chauffeurs, etc.), il faudra examiner la possibilité de prévoir du personnel d'appoint. À cette fin, on pourra penser à la formation mutuelle ou à des partenariats avec d'autres organisations susceptibles d'avoir un surplus de main d'œuvre qualifiée. Il convient de noter que dans certains cas, la technologie peut remplacer la main d'œuvre : on pense aux caisses libre-service, par exemple.		X	
15.	Élaborer un plan pour transformer certains postes en postes à domicile, et prévoir les procédures nécessaires à l'exécution des tâches selon cette formule répartie. Pour les postes se prêtant au travail à domicile, définir le matériel informatique et les logiciels requis, ainsi que les exigences applicables en matière de connectivité. Ce plan devrait également prévoir les montants à investir à l'avance (ordinateurs, accès aux services Internet à large bande, concentrateurs, etc.).		X	
16.	Examiner, revoir et améliorer les mesures d'hygiène relatives à l'utilisation des systèmes de communication vocale en vue de réduire les risques d'exposition au virus. Ces mesures comprennent les modalités de réattribution du matériel en cas de maladie ou de départ d'un membre du personnel. Noter que les systèmes de communication vocale utilisés dans le congélateur nécessiteront une attention particulière.	X	X	
17.	Modifier les méthodes utilisées à la cafétéria, au besoin, afin de réduire au minimum les risques de propagation du virus.		X	
18.	Mettre en œuvre à l'avance le mode de rémunération par dépôt direct pour tous les employés. Il sera utile d'éliminer la distribution et la remise manuelle des chèques de paie.		X	



Recommandations relatives aux employés		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
19.	Actuellement, les employés d'un même service sont pour la plupart installés dans des bureaux contigus. Songer à l'utilité d'installer certains employés dans d'autres bureaux, afin que si une partie d'un immeuble est particulièrement touchée, tous les employés du même service ne soient pas automatiquement à risque.		X	
20.	Identifier et fournir la formation additionnelle requise en fonction de la réaffectation éventuelle du personnel, afin que les employés soient prêts à assumer le poste qui leur sera attribué en situation d'urgence.		X	
21.	Selon les besoins, offrir l'accès à la formation assistée par ordinateur (FAO) en vue de simplifier la réaffectation des employés à des tâches nouvelles.		X	
22.	Le CCDA entamera des démarches pour obtenir de Transports Canada et des autorités provinciales responsables du transport l'engagement de permettre l'assouplissement de certaines règles en cas de pandémie (accréditation des conducteurs, limites d'heures de conduite, etc.) pour pouvoir accroître les capacités de transport du fret.	X		
23.	Vérifier s'il existe dans l'entreprise des employés qui pourraient au besoin jouer le rôle de chauffeurs. De nombreux employés ont déjà eu des permis de classe C. Il faut élaborer des plans en vue de permettre à ces employés d'occuper des fonctions de chauffeurs.		X	
24.	Élaborer un plan permettant de réaffecter à la distribution des produits d'épicerie les véhicules employés pour les services alimentaires, lesquels seront vraisemblablement sous-utilisés.		X	
25.	Mettre au point un plan pour la dotation des postes RH. Bon nombre de ceux-ci seront soumis à d'énormes pressions. Il faudra vraisemblablement des ressources supplémentaires pour assurer l'exécution des tâches. Le plan devrait prévoir une suspension de toutes les activités non essentielles en matière de RH.		X	
26.	Examiner s'il serait indiqué pour l'entreprise de se doter de médecins ou d'auxiliaires médicaux.		X	
27.	Élaborer un plan en vue de la mise sur pied d'un centre d'appels d'urgence avec lequel les employés pourront communiquer s'ils ont des besoins spéciaux ou s'ils souhaitent obtenir de l'information.		X	
28.	Prévoir le besoin de familiariser les employés avec les questions liées à la pandémie, et véhiculer le message approprié. Il faudra évaluer l'utilité de fournir des renseignements à la lumière de la possibilité d'alarmer inutilement les employés. Il pourrait être indiqué de publier un certain nombre d'articles à ce sujet dans le journal de l'entreprise. Le CCDA élaborera des messages et des recommandations d'ordre général.	X	X	
29.	Faire savoir aux employés que les tâches pourront être modifiées en cas de pandémie, et que l'on s'attend à ce que tous se serrent les coudes pour permettre de passer à travers la crise.		X	



Recommandations relatives aux employés		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
30.	Veiller à ce que les gouvernements considèrent comme une priorité la protection des travailleurs du secteur de l'approvisionnement alimentaire. Il est important que ces travailleurs figurent en assez bonne place sur la liste des priorités pour ce qui concerne les articles qui risquent de connaître des pénuries comme les masques et les vaccins.	X		
31.	Mettre au point un plan pour aider les employés à se rendre au travail advenant une pénurie grave de carburant liée à l'interruption du commerce international. Le CCDA devra assurer la priorité d'approvisionnement en carburant diesel des camions.	X	X	
32.	Élaborer un plan pour faire face à la situation des employés excédentaires et des travailleurs à salaire horaire qui auront besoin d'une aide particulière.		X	
33.	Penser à instituer des heures « réservées aux employés » dans les magasins de détail, afin que les employés aient accès aux produits de première nécessité. Cette mesure pourrait aussi être nécessaire pour inciter les employés clés à demeurer en poste.		X	
34.	Élaborer un plan pour fournir aux employés une protection accrue en matière de sécurité. Par exemple, les chauffeurs et le personnel des magasins pourraient courir des risques en cas de pandémie.	X	X	
35.	Établir de quelle manière les programmes d'invalidité pourraient devoir être modifiés.		X	
36.	Examiner les répercussions juridiques d'une pandémie et mettre en oeuvre des mesures appropriées en vue de réduire au minimum les risques courus.		X	



## RESSOURCES HUMAINES

### Scénario

À la lumière des nombreuses questions liées aux employés examinées ci-dessus, il est raisonnable de croire que les services des ressources humaines seront débordés. Certaines activités des RH pourront être suspendues (par exemple : la préparation des relevés d'avantages sociaux), mais il reste que ce secteur devra sans aucun doute faire face à une charge de travail considérablement accrue.

Recommandations relatives aux ressources humaines		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Élaborer un ensemble de procédures d'urgence applicables en cas de crise. Parmi celles-ci : <ul style="list-style-type: none"><li>○ Politiques d'embauche simplifiées</li><li>○ Politique d'invalidité de courte durée</li><li>○ Politique en matière de congés autorisés</li><li>○ Politique d'aide d'urgence aux employés</li><li>○ Politique de santé</li><li>○ Politique à l'égard des décès de membres de la famille</li><li>○ Politiques diverses en cas de crise</li><li>○ Politique de distribution des chèques de paie</li></ul>		X	
2.	Mettre sur pied un centre d'appels pour les employés.		X	
3.	Identifier une source d'employés supplémentaires pour le secteur des ressources humaines. Certaines personnes pourront être réaffectées à l'interne. Dans certains cas, le recours à des ressources externes pourra se révéler nécessaire.		X	
4.	Entamer une discussion avec les syndicats qui représentent les employés de l'entreprise au sujet de la planification liée à la pandémie et des mesures mises en oeuvre pour protéger les employés. Chercher à établir un dialogue et une collaboration pour gérer les questions liées aux employés en cas de pandémie.		X	

## DISTRIBUTION ET LOGISTIQUE

### Scénario

Pendant la période qui suivra immédiatement le début de la pandémie, les consommateurs augmenteront considérablement la taille de leur panier en vue de limiter le nombre de visites à l'épicerie, ce qui exercera une énorme pression sur les capacités de réapprovisionnement. Les absences dans les centres de distribution contribueront à aggraver le problème de réapprovisionnement. Il est impératif qu'en dépit des nombreuses perturbations que la pandémie ne manquera pas de provoquer, il y ait un plan qui permette de continuer d'assurer l'acheminement des produits.

Recommandations en matière de distribution et de logistique		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉ
1.	Coordonner les activités avec les différents services responsables des achats pour savoir ce qui est prévu en matière de « constitution de stocks » de produits de base, afin qu'il soit possible de prévoir des installations de stockage d'appoint. Il est important de déterminer ce qui entre dans la catégorie des produits de base bien avant le début de la pandémie. Le CCDA obtiendra du gouvernement la liste de ces produits.	X	X	
2.	Renforcer la protection des entrepôts et des véhicules. Le CCDA vérifiera les scénarios possibles pour obtenir une protection militaire au besoin.	X	X	
3.	Élaborer des lignes directrices d'urgence à l'intention des préparateurs, afin de réduire les risques de propagation du virus.		X	
4.	Élaborer des modalités de réception en vue de réduire au minimum les contacts directs entre les chauffeurs et le personnel des entrepôts.		X	
5.	Élaborer des procédures de livraison d'urgence permettant de réduire au minimum les contacts directs.		X	
6.	Élaborer des itinéraires de remplacement permettant de réduire le nombre de livraisons.		X	
7.	Élaborer des plans en vue de réduire au minimum les possibilités de pénuries de carburant, qui seront susceptibles de se produire surtout durant la période de panique initiale. Établir un dialogue avec les fournisseurs de carburant. Le CCDA devra obtenir une priorité d'approvisionnement en carburant diesel.	X	X	
8.	Élaborer des politiques à l'égard des chauffeurs qui refusent des itinéraires passant dans certaines régions.		X	
9.	Explorer les possibilités de se procurer des logements pour abriter les employés essentiels qui préfèrent demeurer à l'écart de leurs familles.		X	
10.	Élaborer des plans d'urgence en prévision du cas où il serait impossible d'assurer l'acheminement des produits.		X	
11.	Penser à réaffecter les capacités de distribution excédentaires dans d'autres secteurs prioritaires (par exemple, en vue de la distribution de fournitures médicales).	X	X	
12.	Mettre en place des relations avec des organisations comme la Croix-Rouge, qui pourraient avoir besoin de produits excédentaires et d'aide en vue de l'exécution de leurs tâches.	X	X	
13.	Compte tenu de la possibilité que l'approvisionnement en pièces soit affecté, penser à constituer des stocks de pièces essentielles suffisants pour assurer le fonctionnement des véhicules et de tout autre équipement requis.		X	
14.	Mettre en place des règles souples de substitution de produits pour assurer le remplacement continu des produits sur les tablettes.		X	

## FOURNISSEURS DE PRODUITS

### Scénario

En amont, les fabricants et les fournisseurs auront certainement à faire face aux mêmes problèmes. Puisqu'il est raisonnable de présumer que bon nombre de nos fournisseurs n'ont pas encore pris de mesures relativement à la question du H5N1, nous devrions nous montrer disposés à leur fournir une aide à ce titre. Leur capacité de production comme leur réseau de distribution seront considérablement perturbés. Par ailleurs, ils éprouveront des difficultés à s'approvisionner auprès de leurs propres fournisseurs. Même des pénuries mineures, comme une pénurie de matériaux d'emballage, auront une incidence négative sur la capacité des fournisseurs d'approvisionner leurs clients.

Recommandations relatives aux fournisseurs de produits		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Identifier les produits de base cruciaux pour l'approvisionnement en alimentation, produits pharmaceutiques et produits de soins personnels lors d'une pandémie. Cette liste sera fournie par le gouvernement fédéral.	X		
2.	Élaborer une liste des étapes critiques de la pandémie et des procédures à mettre en place. Préparer, pour les produits de base, un ensemble de bons de commande qui pourront être envoyés aussitôt l'étape critique atteinte. Le CCDA obtiendra du gouvernement la liste des articles de base.	X	X	
3.	Prendre les mesures voulues, par l'intermédiaire d'organisations comme le CCDA/PACC, pour sensibiliser les fournisseurs de produits aux différents aspects d'une pandémie.	X		
4.	Négocier avec les fournisseurs clés, selon les besoins, pour tenter d'obtenir de leur part des engagements raisonnables.		X	
5.	Lors de l'atteinte de l'étape critique, mettre en place des procédures permettant de restreindre considérablement les quantités de produits qu'un client peut se procurer auprès de l'entrepôt.		X	
6.	Identifier des fournisseurs de remplacement/d'appoint pour l'approvisionnement en produits de base, et élaborer un plan pour assurer la transition vers ces autres fournisseurs.		X	
7.	Mettre au point des règles de substitution d'urgence pour les produits.		X	
8.	Effectuer une analyse de la répartition géographique des fournisseurs afin d'examiner les possibilités de mettre en place une chaîne d'approvisionnement locale ou régionale si les réseaux de distribution internationaux et nationaux devaient connaître des perturbations.		X	
9.	Le CCDA/PACC discutera avec le gouvernement de la nécessité d'assurer une répartition équitable des produits rares.	X		
10.	Mettre au point des plans avec les fournisseurs clés en vue d'assurer un approvisionnement sans heurts en cas de pandémie.		X	
11.	Évaluer les répercussions du délaissement possible par les consommateurs des produits fabriqués ailleurs qu'au Canada.		X	
12.	Évaluer les responsabilités que nous pourrions avoir à l'égard de fournisseurs clés qui éprouvent des difficultés.	X		
13.	Élaborer un plan de stratégies de retour à charge dans le cadre des efforts pour atténuer les pénuries. Prévoir des points de ramassage de rechange en prévision du fait que certains endroits pourront être plus gravement touchés.		X	

## FOURNISSEURS AUTRES

### Scénario

Tous les fournisseurs verront leur capacité d’approvisionner les membres du CCDA perturbées. Dans le cas des fournisseurs autres que les fournisseurs de produits (nettoyeurs, agents de sécurité relevant de tierces parties, etc.), à moins d’examiner soigneusement la question, il pourrait y avoir de mauvaises surprises en réserve.

### Recommandations

Recommandations relatives aux fournisseurs autres que les fournisseurs de produits		Intervention		
		CCGA	MEMBRE	ACHEVÉ
1.	Chaque service doit procéder à l’identification des fournisseurs et des services clés qui, s’ils faisaient défaut, pourraient miner la capacité de fonctionnement. Il faut élaborer des plans d’urgence adéquats.		X	
2.	Recueillir des données sur d’autres catastrophes qui sont survenues. Par exemple, le fait de communiquer avec des organisations qui ont été considérablement éprouvées par des ouragans en Floride et sur la côte du golfe du Mexique pourrait permettre de relever des faiblesses subtiles mais cruciales.	X	X	
3.	Envisager l’inimaginable. De la même façon que personne n’a jamais même pensé que des avions puissent être lancés contre des édifices jusqu’à ce que les événements du 11 septembre se produisent, quelles sont les situations exceptionnelles qu’une pandémie pourrait provoquer? Par exemple, que pourrait-il se passer si des compagnies d’assurance faisaient faillite? Que pourrait-il se passer si le service des postes était interrompu?	X	X	
4.	Le CCDA cherchera à obtenir du gouvernement l’assurance que l’industrie alimentaire fera partie de l’infrastructure essentielle et que les centres de distribution et les magasins de détail bénéficieront d’un approvisionnement constant en électricité. Il pourrait être nécessaire de mettre en place des politiques de réduction ou de diminution de l’intensité de l’éclairage.	X	X	



## SÉCURITÉ

### Scénario

Au fur et à mesure que la panique gagnera la population et que les pénuries s'intensifieront, il deviendra nécessaire de renforcer les dispositifs de sécurité.

Recommandations en matière de sécurité		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	En cas de pandémie, renforcer le dispositif de protection des entrepôts.		X	
2.	Élaborer des procédures d'urgence pour assurer la protection des employés et des biens vulnérables. Parmi ceux-ci figurent les employés des magasins, les chauffeurs, les remorques, etc. Idées à explorer : <ul style="list-style-type: none"><li>○ Est-il possible de faire en sorte qu'il soit moins évident que notre matériel roulant transporte des aliments?</li><li>○ Envisager la possibilité de demander aux chauffeurs de ne pas porter l'uniforme</li><li>○ Mettre au point des plans permettant d'éviter les itinéraires habituels</li></ul>		X	
3.	En cas de pandémie, renforcer le dispositif de protection des magasins.		X	
4.	Le CCDA devra collaborer avec la Fédération canadienne des épiciers indépendants pour s'assurer que les épicerie indépendantes sont averties de la nécessité de renforcer leur dispositif de sécurité.		X	

## OPÉRATIONS DE DÉTAIL

### Scénario

Les réactions des consommateurs et des employés auront des répercussions considérables en magasin. Notre réseau de magasins devra faire face à de nouvelles exigences de la part des uns et des autres.

Recommandations relatives aux magasins de détail		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Élaborer des plans pour faire face aux demandes des consommateurs concernant la prise de précautions particulières (port de masques et de gants, procédures de nettoyage, etc.). Le CCDA transmettra aux membres les instructions de Santé Canada à cet égard.	X	X	
2.	Identifier les activités et les services essentiels dont la perturbation menacerait la survie des magasins. Élaborer des plans adéquats en vue de réduire ces risques au minimum.		X	
3.	Élaborer des plans pour faire face aux pénuries de produits et de main-d'œuvre. Les mesures prévues pourraient inclure la réduction des heures d'ouverture des magasins. Dans certains cas, il pourrait être nécessaire de regrouper les activités et de fermer certains magasins.		X	
4.	Élaborer des plans d'urgence en vue de réduire au minimum le temps passé sur la surface de vente par les fournisseurs.		X	
5.	Élaborer des politiques d'urgence en vue de réduire au minimum les visites non indispensables faites aux magasins par des membres du personnel de l'organisation. Il faudrait ainsi réduire au strict nécessaire les visites liées à la réparation et à l'entretien d'équipement.		X	
6.	Réviser les procédures de réception en vue d'éviter tout contact direct entre les chauffeurs et le personnel préposé à la réception des marchandises. Le CCDA transmettra aux membres les recommandations de Santé Canada en la matière.	X	X	
7.	Penser aux possibilités de réaménager les tâches de manière à ce qu'une plus grande partie du travail soit effectuée pendant les heures de fermeture du magasin, afin de réduire au minimum les contacts directs entre les consommateurs et les employés.		X	
8.	Envisager les répercussions liées à la modification des habitudes des consommateurs, qui privilégieront les caisses libre-service et le magasinage sur Internet.		X	
9.	Examiner les façons dont nous pouvons répondre aux exigences des consommateurs qui voudront faire livrer leurs produits à domicile.		X	
10.	Élaborer une stratégie d'acheminement des fonds en prévision de possibles interruptions des services de transport par véhicules blindés.		X	
11.	Élaborer des scénarios de regroupement des activités des magasins.		X	
12.	Élaborer un mécanisme pour assurer une coordination étroite entre le répartiteur et les magasins de détail, en cas de modification des itinéraires de livraison et des heures d'ouverture des magasins.		X	



## SYSTÈMES D'INFORMATION

### Scénario

La responsabilité clé du Service des systèmes d'information consistera à assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure et des applications essentielles, et à aider les unités fonctionnelles à faire face à la crise.

Recommandations relatives aux systèmes d'information		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Lorsque l'étape critique est atteinte, geler toute modification non essentielle des systèmes d'information. Puisque la plupart des pannes sont dues à des modifications, seuls les changements indispensables devraient être autorisés.		X	
2.	Se préparer à faire face à la crise et, à cette fin, avant l'éclosion d'une pandémie, développer les applications nécessaires et prévoir les capacités voulues. Collaborer avec les différentes unités fonctionnelles en vue de cerner les besoins. Il faudra vraisemblablement prévoir des bases de données de suivi, des mécanismes de communications, etc.		X	



## ÉQUIPES DE DIRECTION

### Scénario

La contribution de l'équipe de la haute direction et des équipes de gestion des crises sera cruciale en vue d'aider les unités fonctionnelles à surmonter la pandémie. Un certain nombre de choix difficiles et de compromis devront être effectués à un niveau élevé. Dans certains cas, le désir de rendre service devra être examiné à la lumière de la nécessité de se montrer responsable sur le plan financier.

Recommandations relatives aux équipes de directions		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Les équipes de gestion des crises devront passer en revue les nombreuses recommandations et idées contenues dans le présent document et obtenir un consensus à propos de la vision à adopter et des mesures à prendre.		X	
2.	Établir la liste des étapes critiques. Cette tâche nécessitera probablement le recours à des spécialistes externes pour identifier les étapes critiques et le moment du déclenchement de l'intervention. Le CCDA fournira certaines lignes directrices concernant les étapes critiques.	X	X	
3.	Pour chacune des étapes critiques, élaborer des « listes de contrôle » qui permettront d'assurer la coordination et l'exécution adéquates des plans.	X	X	
4.	Informar le conseil d'administration des risques de pandémie et les renseigner périodiquement sur les mesures prises pour protéger l'organisation.		X	
5.	Mettre en œuvre des politiques réduisant au minimum le risque que tous les membres de la haute direction soient inaccessibles au même moment en cas de pandémie.		X	
6.	Définir une chaîne de commandement très précise afin que peu importe le nombre de personnes malades, tous sachent clairement qui assume la direction de l'entreprise jusqu'au retour des dirigeants habituels.		X	
7.	Élaborer un plan de rétablissement des activités pour la période suivant la fin de la crise.	X	X	
8.	Mettre en place un processus de supervision des interventions approuvées dans le cadre de la préparation en prévision d'une pandémie.		X	
9.	Fournir des lignes directrices concernant les comportements adéquats durant la crise.	X	X	
10.	Il est crucial que toute information fournie aux consommateurs, aux clients, aux fournisseurs et aux employés soit de la plus haute qualité. Les entreprises devront mettre sur pied un processus de contrôle de la qualité afin de vérifier l'exactitude de tout communiqué publié. Elles devront également tout mettre en œuvre pour s'assurer que l'information dont elles disposent est de qualité irréprochable.	X	X	
11.	Envisager la possibilité de partenariats qui pourraient comporter des avantages pour le public. Serait-il possible, par exemple, de conclure avec une importante chaîne de pharmacies un partenariat qui comporterait également des avantages en matière de santé publique?		X	
12.	Anticiper les attentes et les exigences de la collectivité et réfléchir aux mesures qui pourront être prises.		X	
13.	En cas de crise, les employés souhaiteront une visibilité accrue de la part de la haute direction. Élaborer un mécanisme de communication qui permette la diffusion de communiqués fréquents par la haute direction.		X	

## ÉPICIERS INDÉPENDANTS

### Scénario

La situation sera particulièrement difficile pour les épiciers indépendants. Ces derniers auront à faire face aux mêmes problèmes que les organisations de plus grande taille, mais avec des ressources beaucoup plus limitées. Dans bon nombre de cas, la maladie (ou le décès) d'une ou deux personnes clés sera susceptible d'occasionner des difficultés considérables au magasin.

On prévoit que les épiciers indépendants se tourneront vers les entreprises d'épicerie en gros pour obtenir de l'aide, probablement essentiellement sous la forme de conditions particulières concernant les comptes débiteurs ainsi que de prêts et de personnel pour aider à faire fonctionner le magasin. Le paiement des comptes des épiciers indépendants pourra être reporté. On prévoit que les épiciers indépendants prendront rapidement des mesures pour trouver des fournisseurs d'urgence afin d'éviter l'interruption des approvisionnements.

Recommandations relatives aux épiciers indépendants		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Le CCDA établira une liaison avec la Fédération canadienne des épiciers indépendants afin de sensibiliser les épiciers indépendants aux différents aspects d'une pandémie.		X	
2.	Mettre au point un mécanisme de communication efficace entre les entreprises d'épicerie en gros et les détaillants indépendants, en vue de sa mise en œuvre en cas de pandémie (courrier électronique, extranet, appels conférence, messagerie instantanée, etc.).		X	
3.	Identifier une personne-ressource de première ligne à laquelle les épiciers indépendants pourront s'adresser pour toutes les questions liées à la pandémie.		X	
4.	En cas de pandémie, porter une attention accrue aux questions liées aux comptes débiteurs. Un certain nombre d'épiciers indépendants sont susceptibles de faire faillite.		X	
5.	Si une pandémie se déclare, un certain nombre de questions graves se poseront, parmi lesquelles : Comment assurer la répartition des produits rares? Quelle aide devrait-on fournir aux épiciers indépendants)? Sera-t-il possible d'accepter de nouveaux clients? Il serait utile de réfléchir à ces questions difficiles avant qu'une crise ne survienne.		X	
6.	Dans la mesure du possible, élaborer des plans d'urgence et inciter les épiciers indépendants à y adhérer. Il faudrait par exemple qu'en prévision d'une crise, les procédures de réception soient modifiées de manière à éviter les contacts directs et les retards. Les deux parties devraient convenir de suspendre toutes les modalités de décompte et de signature de documents administratifs.		X	
7.	Élaborer des règles souples de substitution de produits pour assurer le remplacement continu des produits sur les tablettes. Les règles à appliquer en cas d'urgence doivent être communiquées aux épiciers.		X	
8.	Le CCDA établira une liaison avec la Fédération canadienne des épiciers indépendants pour s'assurer que les épiciers indépendants sont au courant de la nouvelle réglementation mise en place au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie.		X	
9.	Mettre au point un modèle de magasinage par Internet pour les épiciers indépendants.		X	

## SERVICES ALIMENTAIRES CLIENTS

### Scénario

Bon nombre de services alimentaires seront cruellement touchés en cas de pandémie, car les consommateurs chercheront à éviter de quitter leur foyer. Les établissements qui livrent à domicile pourront constituer l'exception. Les deux ou trois mois de panique initiale, lors de l'éclosion de la pandémie, pourront constituer une épreuve impossible à surmonter pour bon nombre d'entreprises.

En revanche, la demande en provenance des établissements de soins de santé pourra connaître une hausse, puisque ces établissements auront besoin de quantités accrues de produits alimentaires pour nourrir les malades. Bon nombre d'établissements de soins de santé provisoires seront mis sur pied (écoles, auditoriums, etc.) et devront aussi servir des repas sans toujours disposer des installations nécessaires pour les préparer. Il se peut que les quantités excédentaires d'aliments préparés par les restaurants puissent être redirigés vers les établissements de soins provisoires. Nos services de traiteur au détail pourraient également approvisionner ces établissements.

Lors de catastrophes antérieures, de grandes chaînes de restauration ont fourni de la nourriture gratuitement aux consommateurs pour les aider à faire face à la crise.

Recommandations relatives aux services alimentaires clients		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Envisager avec chacun des restaurants les mécanismes qui pourraient leur permettre de continuer à exercer leurs activités, en se servant de leur capacité excédentaire pour répondre à la demande accrue provenant des établissements de soins de santé. Examiner les problèmes liés à la préparation et à la distribution des repas.		X	
2.	Identifier les produits des services alimentaires qui pourraient être vendus par l'intermédiaire de la chaîne de distribution de produits d'épicerie. Élaborer un plan permettant d'écouler dans les magasins de détail les produits excédentaires des services alimentaires.		X	
3.	Élaborer un plan d'urgence permettant de surveiller étroitement les comptes débiteurs de tous les clients.		X	
4.	Envisager l'élaboration d'un plan d'urgence en vue d'assouplir les conditions imposées aux clients.		X	
5.	Songer à la possibilité de sensibiliser les clients au risque d'une pandémie à l'occasion de salons des services alimentaires. Une autorité reconnue en la matière pourrait être invitée à donner une conférence.		X	
6.	Établir des liens avec des églises ou d'autres institutions religieuses qui pourraient avoir besoin d'un point de distribution à partir duquel acheminer les aliments aux consommateurs.		X	

## GOVERNEMENT

### Scénario

Le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et municipaux sont tous appelés à intervenir en cas de pandémie. Des bureaucraties d'ordinaire lentes n'auront d'autre choix que de prendre rapidement des décisions qui susciteront des conflits. Au départ du moins, les mesures prises seront probablement très incohérentes. Il faut s'attendre à ce que des politiques bien intentionnées, mais peu pratiques, ajoutent encore au désarroi. Une mauvaise coordination entre les différents ordres de gouvernement et au sein de chacun pourrait semer la confusion. Les membres de l'industrie doivent s'attendre à ce que plusieurs acteurs gouvernementaux (tant au niveau fédéral que provincial et municipal) tentent d'entrer en contact avec eux.

Recommandations relatives au gouvernement		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Identifier les principaux contacts à tous les échelons des gouvernements et commencer dès maintenant à mettre en place les relations nécessaires. Il est crucial de comprendre quels organismes seront responsables de la prise des décisions dans les différents champs de compétence. Il est important de consigner ces informations, et d'obtenir par écrit des plans d'actions clairs concernant la façon dont le gouvernement compte répondre aux besoins de l'industrie.	X		
2.	Collaborer avec le gouvernement et d'autres acteurs de l'industrie afin d'élaborer les plans nécessaires en prévision d'une pandémie.	X		
3.	Songer à la possibilité que le gouvernement adopte des politiques de contrôle des prix en cas de pénuries graves de produits.	X		
4.	Faire pression auprès des gouvernements, par l'intermédiaire du CCDA, afin qu'ils mettent en place des modalités d'urgence qui permettraient à l'industrie alimentaire de continuer à fonctionner (assouplissement de la réglementation de Transports Canada, priorité de la distribution des fournitures médicales rares aux travailleurs de l'industrie alimentaire, etc.)	X		
5.	Identifier les principaux intervenants/organismes qui, au sein du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et municipaux, prennent les décisions concernant les établissements scolaires, les établissements hospitaliers, etc.	X	X	

## ASPECTS FINANCIERS

### Scénario

L'économie mondiale sera considérablement perturbée en cas de pandémie. Les indices de Wall Street et l'indice TSX enregistreront un fort contrecoup à court terme. Les banques chercheront à réduire les risques au minimum.

Recommandations relatives au secteur financier		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Élaborer un plan afin de maintenir ou d'augmenter les capacités d'emprunt de manière à pouvoir survivre à la crise.		X	
2.	Mettre au point une stratégie en prévision de perturbations possibles des réseaux de crédit/débit.		X	
3.	Envisager l'élaboration d'un plan qui, à l'étape critique, permette de transférer les fonds des régimes de retraite dans des véhicules d'investissement plus appropriés.		X	
4.	En considération des risques d'éclosion d'une pandémie, la renégociation des ententes bancaires devra être entreprise bien avant l'expiration des ententes en cours.		X	
5.	Passer en revue les différentes compagnies d'assurance concernées, et examiner les répercussions possibles d'une faillite de ces compagnies.		X	
6.	Songer à l'éventualité que les consommateurs ne puissent pas payer leurs achats soit parce qu'ils ne travaillent pas, soit parce que la technologie (les centres de débit) ne fonctionne pas.		X	

## ASPECTS JURIDIQUES

### Scénario

Lors de la phase initiale d'une pandémie, il est probable que le pays unisse ses forces pour faire face à la crise. Cependant, lorsque la situation commencera à se stabiliser, certaines personnes pourront chercher à en tirer profit.

Recommandations relatives aux aspects juridiques		Intervention		
		CCDA	MEMBRE	ACHEVÉE
1.	Réfléchir aux poursuites potentielles qui pourraient résulter des interventions d'urgence et mettre en œuvre des mesures raisonnables pour protéger l'entreprise contre des procès possibles.		X	
2.	Surveiller le respect des contrats par les fournisseurs.		X	
3.	Examiner les aspects juridiques découlant de la concertation des efforts des membres du CCDA pour répondre aux besoins des consommateurs en cas de crise.	X		