

Communication stratégique  
des risques

Cadre



DE SANTÉ CANADA ET DE L'AGENCE DE SANTÉ PUBLIQUE DU CANADA



*Santé Canada est le ministère fédéral responsable d'aider les Canadiennes et les Canadiens à maintenir et à améliorer leur état de santé. Nous évaluons l'innocuité des médicaments et de nombreux produits de consommation, nous aidons à améliorer la salubrité des aliments et nous offrons de l'information aux Canadiennes et aux Canadiens afin de les aider à prendre de saines décisions. Nous offrons des services de santé aux peuples des Premières nations et aux communautés inuites. Nous travaillons de pair avec les provinces pour s'assurer que notre système de soins de santé dessert bien les Canadiennes et les Canadiens.*

Publication autorisée par le ministre de la Santé.

Cadre de communication stratégique des risques  
est disponible sur Internet à l'adresse suivante :  
<http://www.communicationdesrisques.gc.ca>

Also available in English under the title:  
Strategic Risk Communications Framework

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de Santé Canada, 2006

SC Pub. : 1242  
Cat. : H21-280/2006F  
ISBN : 0-662-73011-9

## CONTENU DU CHAPITRE

2.0 Cadre de communication stratégique des risques dans le contexte de la gestion intégrée des risques à Santé Canada et à l'Agence de santé publique du Canada .....	2-2
Introduction : Risque, gouvernement et communication des risques .....	2-2
Résumé .....	2-4
Vision et mission de Santé Canada .....	2-4
Objectifs de Santé Canada .....	2-4
Objectifs du Cadre .....	2-5
Définition de la communication stratégique des risques .....	2-5
Principes directeurs de la CSR .....	2-6
Directives sur la préparation et la mise en œuvre de la CSR .....	2-7
Processus de communication stratégique des risques .....	2-9
« Cadre décisionnel » de Santé Canada — 2000 .....	2-10
Processus de communication stratégique des risques fondé sur le dialogue .....	2-11
Étape 1 : Définir la possibilité .....	2-11
Étape 2 : Caractériser la situation .....	2-12
Étape 3 : Évaluer la perception qu'ont les intervenants des risques, des avantages et des compromis .....	2-13
Étape 4 : Évaluer la façon dont les intervenants perçoivent les options .....	2-14
Étape 5 : Élaborer et prétester stratégies, plans de communication des risques et messages .....	2-14
Étape 6 : Mettre en œuvre les plans de communication des risques .....	2-15
Étape 7 : Évaluer l'efficacité de la communication des risques .....	2-15

## Annexes

Annexe I Genèse du Cadre de communication stratégique des risques .....	2-17
Annexe II A. Rôles et responsabilités relatifs à la communication stratégique des risques .....	2-18
B. Responsabilités et rôles généraux liés à la mise en œuvre de la communication des risques .....	2-19
Annexe III Définitions clés .....	2-21
Annexe IV Harmonisation de la communication stratégique des risques avec d'autres types de communication .....	2-23
Annexe V Survol du Manuel à l'appui du Cadre .....	2-24
Survol du contenu du Manuel .....	2-25
Annexe VI Ressources et références clés .....	2-26

## 2.0

# Cadre de communication stratégique des risques dans le contexte de la gestion intégrée des risques à Santé Canada et à l'Agence de santé publique du Canada

### INTRODUCTION : RISQUE, GOUVERNEMENT ET COMMUNICATION DES RISQUES

Le risque est lié à une vaste gamme d'enjeux qui interpellent le gouvernement, notamment les menaces directes à la sécurité, l'agitation sociale, la santé et la sécurité du public et le risque d'atteinte à la réputation du gouvernement auprès des intervenants et des citoyens.

Au cours des dernières années, la nature du risque a considérablement changé. Le rythme accéléré des percées technologiques et scientifiques fait partie des éléments qui caractérisent de nos jours le risque et la gestion des risques. Nouveaux risques, intégration croissante des économies et de la communication dans le monde, attentes du public quant à la réduction des risques externes et contrôle accru des risques auxquels les gens sont confrontés, voilà quelques-uns des défis que cela engendre.

Par conséquent, gérer les risques est devenu une priorité pour le gouvernement en tant qu'organisme de réglementation et intendant de la nation, ainsi que dans la gestion de ses propres activités et de la prestation de services aux citoyens.

On ne peut gérer des risques sans communication, car, comme l'indiquent les études, c'est l'élément qui exerce la plus forte influence sur le comportement et la prise de décision des gens par rapport au risque. De plus en plus, on considère la communication comme un outil essentiel qui permet aux personnes et aux organismes, y compris les gouvernements, de gérer les risques de façon efficace.

C'est certes le cas à Santé Canada et à l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) où la communication, surtout la communication des risques, est considérée comme essentielle à la capacité du Ministère d'accomplir sa mission : aider les Canadiens à maintenir et à améliorer leur santé.

Toutefois, des dizaines d'années de recherche et d'expérience indiquent que la communication des risques est trop souvent circonstancielle, ce qui engendre parfois des controverses inutiles et une hausse injustifiée des coûts, complique le processus de gestion des risques et érode la confiance des citoyens. Une approche stratégique de la communication des risques pourrait aider à éviter ce genre de problèmes et serait donc un atout autant pour les décideurs que pour les intervenants.

L'objectif du présent Cadre est d'aider les professionnels de Santé Canada et de l'ASPC qui participent aux activités de gestion des risques à intégrer une communication efficace des risques à leur travail. Favoriser la collaboration au sein du Ministère et de l'Agence serait une façon d'y parvenir. Ce Cadre s'inspire des pratiques exemplaires qui ont cours à Santé Canada et à l'ASPC pour définir

une approche stratégique et systématique de la communication des risques dans le contexte de la gestion intégrée des risques.

Cette approche permet une latitude suffisante en matière de communication des risques à l'interne et à l'externe, et ce, pour tous les types de risques, qu'ils soient liés à l'entreprise ou à la santé. Elle repose sur les sciences de l'analyse du risque et de la communication des risques. Elle est conforme à la récente orientation de Santé Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor, et à ce qui se fait au Canada et à l'étranger, notamment aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni.

En tant que ministère, Santé Canada s'occupe d'un vaste éventail d'aspects liés aux risques. Plutôt que de tenter de prévoir tous les problèmes potentiels, le présent Cadre accorde aux organisations, aux directions générales et aux directions de Santé Canada et de l'ASPC la latitude nécessaire pour l'adapter à leurs propres besoins, en fonction de leurs rôles et responsabilités, dans l'intérêt supérieur de la population canadienne.

*NOTA : Afin de simplifier la lecture, « Santé Canada » désigne dans le présent document les organisations, directions générales et directions au sein de Santé Canada ainsi que l'Agence de santé publique du Canada.*

La gestion stratégique de la communication des risques, ce qu'on appelle ici la *communication stratégique des risques* (CSR), fait partie intégrante du processus de gestion des risques de Santé Canada. Donc, chaque employé de Santé Canada a un rôle à jouer pour assurer l'efficacité de cette communication dans l'intérêt des Canadiens.

Les principes qui sous-tendent le présent Cadre imposent des normes rigoureuses à l'exercice de la communication stratégique dans le but de favoriser l'excellence chez les intervenants. Ces principes directeurs devraient s'appliquer conformément aux pouvoirs juridique et réglementaire des décideurs. Leur but n'est pas d'imposer de nouvelles obligations juridiques en matière de communication des risques.

Ce Cadre a pour but d'opérationnaliser la CSR dans le contexte du *Cadre décisionnel de Santé Canada pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques pour la santé* (CD). Il complète également les cadres actuels, y compris la *Politique de communication du gouvernement du Canada* et le *Cadre de gestion intégrée des risques du Secrétariat du Conseil du Trésor*.

Harmonisé au *profil de risque de l'organisation* (PRO) du Ministère, le présent Cadre vise à faciliter les communications qui y sont liées. Le PRO est un outil collectif qui permet de cerner les risques et les défis de gestion connexes susceptibles d'empêcher le Ministère d'atteindre ses *objectifs stratégiques*. Il aide à définir l'acuité que requiert la gestion de ces risques potentiels et les stratégies pour les atténuer. Les *objectifs stratégiques* du Ministère sont multiples : accès des Canadiens à des soins de santé de qualité; produits et aliments plus sûrs; recours aux technologies de l'information et des communications pour faciliter la prise de décision.

## 2.0

La Direction des communications est l'organisme responsable du présent Cadre. Son rôle est décrit à l'Annexe II (rôles et responsabilités). Ce Cadre sera formellement mis à jour, au besoin, tous les trois ans.

Ce Cadre sera mis à la disposition des autres ministères fédéraux comme outil pour atteindre l'excellence en communication stratégique des risques. Bien appliqué et constamment amélioré, il sera bénéfique non seulement à tous les professionnels du gouvernement du Canada, mais à l'ensemble des Canadiens, et ce, durant de nombreuses années.

### RÉSUMÉ

Santé Canada a mis au point le présent Cadre de communication stratégique des risques afin de soutenir le travail des professionnels du Ministère qui sont responsables de la formulation et de la mise en œuvre de communications efficaces des risques.

Arrimé à la vision et à la mission de Santé Canada, ce Cadre tient compte du besoin de relever les défis évolutifs liés aux enjeux de sécurité et de santé publique qui interpellent les Canadiens.

Le présent Cadre met l'accent sur une approche stratégique et systématique en vue d'une conception et d'une mise en œuvre efficace en matière de communications des risques. Il repose sur les éléments suivants : cinq principes directeurs; des directives en vue de la mise en œuvre; un processus détaillé pour la communication stratégique des risques. Tous ces éléments reflètent les connaissances actuelles dans les domaines pertinents, notamment la science décisionnelle, la gestion, la perception et la communication des risques.

On y décrit en outre les responsabilités et rôles professionnels de chacun à Santé Canada en ce qui a trait au succès des efforts de communication stratégique des risques. Un manuel détaillé de mise en pratique appuie le présent Cadre.

Avant tout, ce Cadre se veut un outil évolutif où les employés de Santé Canada trouveront l'orientation et le savoir-faire nécessaires. Les autres ministères fédéraux pourraient aussi s'en inspirer.

### VISION ET MISSION DE SANTÉ CANADA

Santé Canada est résolu à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et d'en faire l'une des populations les mieux nanties de la planète en fait de longévité, de modes de vie et de recours efficace au système de santé public.

Santé Canada a pour mission d'aider les Canadiennes et les Canadiens à maintenir et à améliorer leur santé.

### OBJECTIFS DE SANTÉ CANADA

Dans un esprit de collaboration qui inspire confiance aux Canadiens, Santé Canada s'efforce de :

- prévenir et réduire les risques pour la santé générale des personnes et du milieu;
- promouvoir des modes de vie propices à la santé;

- assurer la qualité de services de santé efficaces et accessibles;
- intégrer au renouvellement du système de santé des plans à long terme dans les domaines de la prévention, de la promotion et de la protection de la santé;
- réduire les disparités sur le plan de la santé au sein de la société canadienne;
- informer les Canadiens pour leur permettre de faire des choix éclairés.

## OBJECTIFS DU CADRE

Le présent Cadre de communication stratégique des risques de Santé Canada et de l'ASPC a pour objectif général de doter le Ministère et l'Agence de la capacité interne nécessaire à l'exercice professionnel de la communication des risques, aux fins suivantes :

- faciliter une prise de décision et une communication éclairées à Santé Canada et à l'ASPC;
- aider les intervenants et, en dernier ressort, tous les Canadiens à faire des choix éclairés, propices à la santé, à l'environnement et à la sécurité;
- servir de fondement à la gestion intégrée des risques au Ministère et à l'Agence, renforçant ainsi la confiance que Santé Canada et l'ASPC inspirent aux Canadiens.

## DÉFINITION DE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE DES RISQUES

En 2000, Santé Canada a publié son *Cadre décisionnel pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques pour la santé* (CD) afin d'orienter les efforts de gestion des risques au Ministère. On y définit la *gestion des risques* comme la vaste gamme d'activités visant à réduire les risques pour la santé et la sécurité. La *communication des risques* est, quant à elle, définie comme un échange de renseignements relatifs à l'existence, à la nature, à la forme, à la gravité ou à l'acceptabilité des risques pour la santé ou pour l'environnement.

Le présent Cadre de communication stratégique des risques (CSR) reprend cette définition tout en précisant certains points importants.

La CSR peut se définir comme un processus déterministe d'interaction pertinente avec les intervenants qui repose sur des renseignements appropriés. C'est un élément essentiel de la gestion intégrée des risques. La CSR aide décideurs et intervenants à prendre des décisions éclairées qui mènent à une gestion efficace des risques.

Les intervenants sont des personnes, groupes ou organismes qui peuvent influencer sur un risque, en être affectés ou s'en croire affectés. Les décideurs sont des intervenants dans le processus, tout comme les personnes et les groupes qui font partie du Ministère. Partenaires de la santé, groupes d'intérêt et personnes assumant le risque sont les intervenants externes.

La CSR englobe tout le contenu de la communication et toutes les interactions qui peuvent avoir une incidence sur les décisions et les comportements relatifs aux risques. Un tel contenu peut se manifester dans des annonces, des avis, des documents d'orientation, des énoncés verbaux, des publicités, des mémoires et d'autres types de déclarations, ainsi que sur des photos, étiquettes et panneaux d'avertissement. Le contenu des communications relatives aux risques peut décrire les

## 2.0

risques ou caractériser leur importance. Il peut encourager la prise de mesures liées aux risques, aux dangers et aux technologies, y compris les moyens de les atténuer. Les interactions englobent toute forme de participation d'une personne ou d'un groupe à une consultation individuelle ou en petits groupes, ou encore à des processus plus vastes et conventionnels de consultation et de participation des citoyens. L'étendue de ces interactions est décrite à l'Onglet 4 du Manuel.

Pour être efficace, la CSR doit refléter les meilleures connaissances disponibles, selon leur pertinence par rapport aux décisions que doivent prendre les intervenants et les formuler de telle sorte qu'elles collent à leurs croyances et sentiments.

### PRINCIPES DIRECTEURS DE LA CSR

#### 1. *La CSR fait partie intégrante de la gestion intégrée des risques*

- Le processus de gestion des risques est décrit dans le *Cadre décisionnel de Santé Canada*. Les activités interreliées que décrit ce CD reposent sur une participation soutenue des parties intéressées, c'est-à-dire les intervenants.
- La CSR est intégrée à chacune des étapes du CD afin de renforcer les autres activités de gestion des risques.
- La gestion intégrée des risques (GIR) est également importante à Santé Canada<sup>1</sup>, et la CSR s'y conforme. Cette *GIR* suppose qu'on tienne compte de l'information relative aux risques pour établir les priorités stratégiques de l'organisation et prendre des décisions en fonction de niveaux acceptables de tolérance face aux risques.

La GIR est une approche organisationnelle de gestion des risques sur le plan des stratégies, des opérations et des projets. Permanente, proactive et systématique, elle consiste à favoriser de saines pratiques de gestion des risques et un milieu professionnel valorisant l'apprentissage, la collaboration, l'innovation, une prise de risques responsable et une amélioration continue. C'est un moyen organisé et systématique de déterminer le meilleur plan d'action en cas d'incertitude.

#### 2. *Les intervenants : un point de convergence*

- Ceux qui courent le plus grand risque méritent le plus d'attention, tout comme ceux que la gestion d'un risque particulier préoccupent le plus. Ce sont ces gens que Santé Canada considère comme des intervenants.
- Comme l'indique le CD, les intervenants internes et externes peuvent fournir des renseignements, leur savoir, leur savoir-faire et leurs points de vue tout au long du processus. Les experts techniques doivent adapter leurs points de vue aux priorités, valeurs et intérêts des intervenants par rapport au risque. La prise de décision doit donc tenir compte de la perception des intervenants par rapport au risque, des avantages, des compromis et des options de contrôle. Il est essentiel de consulter les intervenants dès le début du processus de gestion des risques pour consolider le processus décisionnel.

<sup>1</sup> Afin de simplifier la lecture, « Santé Canada » désigne dans le présent document les organisations, directions générales et directions au sein de Santé Canada ainsi que l'Agence de santé publique du Canada.



### 3. *Des décisions éclairées qui misent sur les sciences sociales et naturelles*

- Une information scientifique et technique vérifiée ainsi que le savoir des experts et l'expérience sont le fondement de la gestion des risques. Les décisions devraient s'appuyer sur l'ensemble des connaissances relatives aux domaines pertinents, y compris les sciences sociales et naturelles, le monde des affaires, l'économie, le droit et la gestion des ressources humaines. Avant tout, les décisions de Santé Canada doivent tenir compte de ce que l'intervenant comprend de la situation, sans oublier que cette compréhension repose à la fois sur sa réaction face au risque (perspective expérientielle) et ce qu'il en pense (perspective analytique).
- La pertinence des données scientifiques dépend du contexte où se prend la décision de l'intervenant et des résultats qui comptent le plus pour lui. Le Processus de communication stratégique des risques est la première méthode à utiliser pour déterminer les contextes et montrer que la gestion des risques tient compte de ces contextes. (Voir page 2-11.)

### 4. *Les processus de gestion et de communication des risques sont transparents*

- Le Processus de communication stratégique des risques vise la transparence de la gestion et de la communication des risques à Santé Canada ainsi que du processus décisionnel concernant les dossiers liés aux risques.
- La CSR est le principal moyen de s'assurer que Santé Canada communique ouvertement au sujet des risques, des avantages et des options pour les atténuer. Elle garantit que les hypothèses, valeurs, méthodes et plans seront clairs et accessibles. Lorsque des faits seront incertains ou inconnus, Santé Canada sera clair à propos des lacunes à combler et des efforts déployés pour les combler. Santé Canada sera également clair au sujet des erreurs commises et des mesures prises pour les corriger. Lorsque des renseignements doivent demeurer secrets, Santé Canada expliquera clairement pourquoi.

### 5. *La CSR requiert une amélioration continue au moyen de l'évaluation*

- La CSR doit avoir des objectifs précis et mesurables. Une évaluation formelle de ce processus et de ses résultats permet d'améliorer la gestion des risques, ce qui contribue, avec le temps, à la promotion de l'excellence et de procédures efficaces et rentables. Une évaluation régulière du processus et de ses résultats assurera une CSR à la fine pointe de la science à Santé Canada.

## **DIRECTIVES SUR LA PRÉPARATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA CSR**

Un vaste bagage de connaissances scientifiques et d'expérience sur la perception du risque, la communication du risque et l'interaction sociale représentent une source appréciable pour la mise au point d'approches réfléchies en matière de stratégies de communications. (Vous trouverez la liste des principaux ouvrages dans les Références clés; d'autres références sont disponibles à l'Onglet 6 du Manuel.) Ces connaissances ont été utilisées pour déterminer un processus formel de préparation et de mise en œuvre de la CSR en cinq volets. (Le processus de CSR est illustré à la page 2-11. Vous trouverez des détails sur ce qu'il faut faire à chaque étape à l'Onglet 4 du Manuel.)

## 2.0

Les directives, avec un résumé des cinq volets, sont décrites dans l'ordre ci-dessous.

- **Regrouper les connaissances actuelles**

Examiner et consolider les connaissances scientifiques et l'information technique sur les facteurs qui déterminent la nature et l'ampleur des risques. Résumer clairement ces connaissances en faisant ressortir les solutions possibles pour s'assurer qu'elles sont pertinentes pour la prise de décision à l'égard des risques. Reconnaître que les connaissances sont largement diffusées auprès des intervenants, des agents et des chercheurs.

- **Élaborer des stratégies de communications qui tiennent compte des opinions, buts et choix actuels des intervenants**

Commencer l'élaboration d'une stratégie en s'enquérant de la pensée profonde des intervenants à l'aide de méthodes de recherche éprouvées et adéquates. Élaborer des stratégies, plans et messages en fonction de cette recherche et en mettant l'accent sur ce que les intervenants ont besoin de savoir pour prendre des décisions éclairées à l'égard des risques.

Élaborer des plans de communication détaillés, y compris des messages ciblés, du matériel et des messages médiatiques pour sensibiliser les intervenants. Assurer un effort bien ciblé et coordonné.

Préparer du contenu de communications et des présentations (sous forme de matériels utilisés dans divers médias) pertinents, compréhensibles, crédibles et facilement accessibles. Pour la rédaction, répartir clairement les responsabilités entre des personnes spécialisées dans les trois domaines suivants : a) questions liées au risque; b) outils de communication; c) questions organisationnelles, y compris les contraintes juridiques et les considérations politiques. Assurer une harmonisation avec les principes directeurs de la *Politique de communication du gouvernement du Canada*, particulièrement ceux qui accordent de l'importance au respect de la diversité, à l'accessibilité, à la rapidité d'exécution, au respect des droits des personnes ainsi qu'aux besoins et aux inquiétudes du public.

- **Effectuer des prétests sur les stratégies, les plans et les messages**

Évaluer les stratégies, plans et messages concrètement afin de s'assurer qu'ils donneront les résultats escomptés. Peaufiner au besoin. (Les méthodes et outils pour les prétests sont décrits à l'Onglet 4 du Manuel.)

- **Effectuer la mise en œuvre en fonction du plan**

Mettre le plan en œuvre afin de faciliter des interactions séquentielles, internes et externes, appropriées. Cette approche assure l'uniformité des messages et permet d'évaluer le processus de communication des risques et de ses résultats.

Répéter les opérations autant de fois que nécessaire dans le cadre de la mise en œuvre, en tenant compte du fait que les messages et le matériel nécessiteront peut-être une révision et une diffusion sous diverses formes pendant plus d'une période d'activités afin d'atteindre des buts précis en matière de communication des risques. Régler rapidement les questions et les problèmes qui font surface au cours de la communication afin de faciliter la compréhension de l'enjeu par les intervenants et l'intervention connexe.

- **Évaluer le processus de communication des risques et ses résultats**

Mesurer l'efficacité au Processus de communication stratégique des risques (y compris l'efficacité de l'équipe) ainsi que ses résultats, afin de déterminer comment les professionnels et les équipes de Santé Canada pourraient mieux surmonter les défis à venir et continuer à améliorer le processus.

Soumettre les résultats de l'évaluation aux parrains des équipes et à d'autres intervenants pour démontrer les progrès et les résultats et pour encourager la discussion sur l'orientation et le contenu des activités de communication des risques. Échanger les résultats de la mesure avec les intervenants, s'il y a lieu, afin de cerner les possibilités de gestion et de communication des risques, ainsi que les moyens d'améliorer les stratégies de communication des risques.

Utiliser des méthodes d'évaluation solides, autant à l'interne qu'avec les intervenants, pour une recherche formelle qualitative et quantitative. La mesure du changement des habitudes est aussi possible, mais il faut tenir compte du fait que si les gens ne font pas toujours ce que recommandent les autorités sanitaires en ce qui concerne un risque donné, c'est parfois par manque de volonté ou de capacité, plutôt qu'en raison d'un manque d'information.

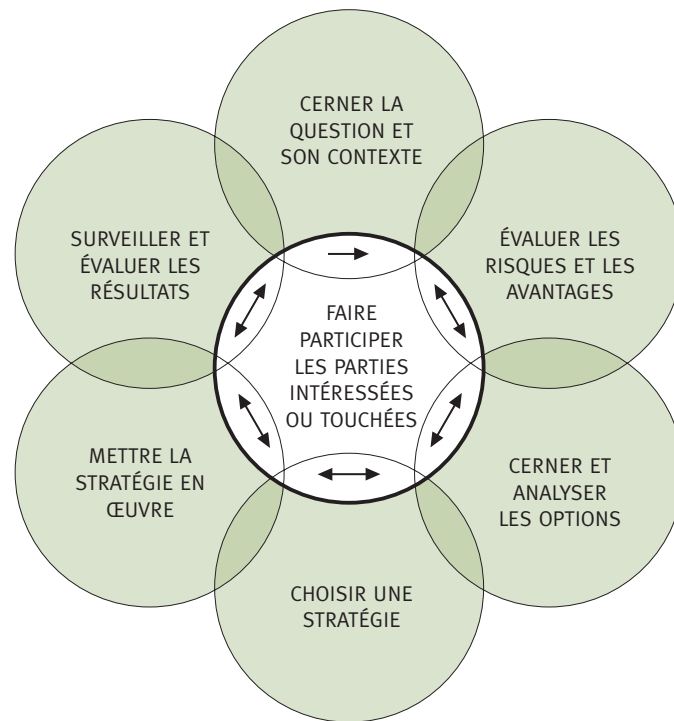
## **PROCESSUS DE COMMUNICATION STRATÉGIQUE DES RISQUES**

Des dizaines d'années de recherche empirique sur la perception et la communication des risques, en plus d'un important bagage d'expérience, suggèrent que les activités suivantes, regroupées en sept étapes clés, constituent un processus solide pour guider l'élaboration et la mise en œuvre d'une communication des risques efficace. (Veuillez consulter les Références clés de l'Annexe VI.)

Le Processus se veut également une synthèse de différentes approches scientifiques élaborées par des experts en communication des risques de plusieurs administrations, notamment le Canada, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Il a été conçu dans l'optique du Cadre décisionnel (CD) de Santé Canada.

## 2.0

## « Cadre décisionnel » de Santé Canada — 2000



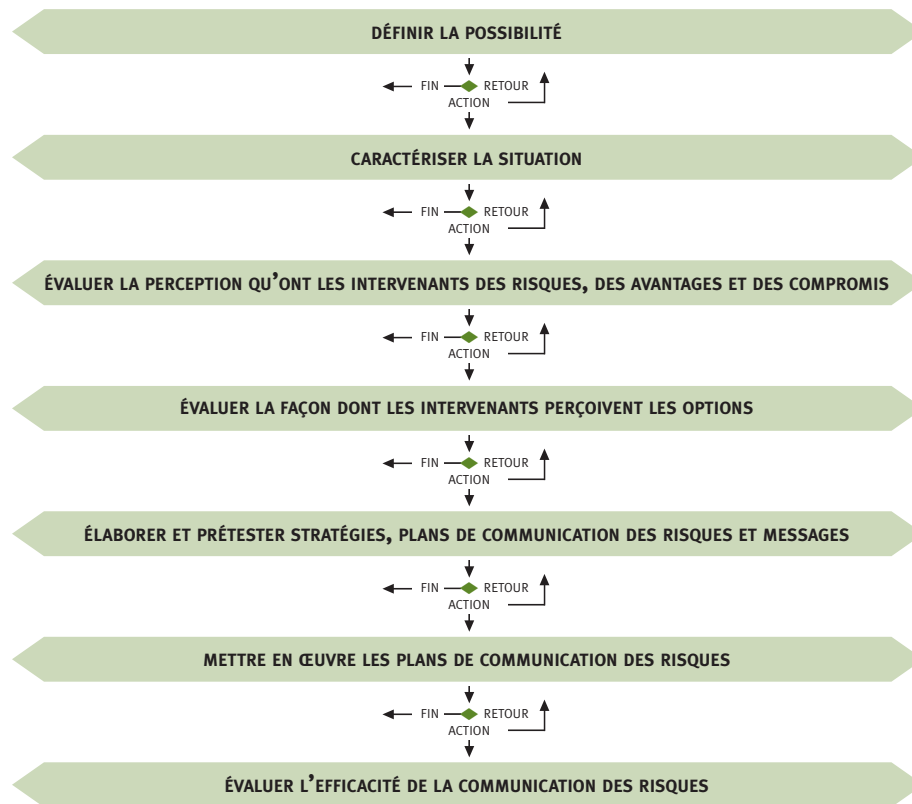
Le Processus de communication stratégique des risques donne des détails, étape par étape, sur les activités de communication des risques (illustrées par les flèches) entreprises dans le but d'appuyer la gestion des risques illustrée dans le CD.

Le Processus et certaines activités clés sont résumés aux pages 2-10 à 2-16. Vous trouverez à l'Onglet 4 du Manuel de l'information détaillée sur ce qu'il faut faire à chacune des étapes, ainsi qu'une description complète des méthodes et des outils à utiliser. Les étapes, qui figurent ci-après, sont résumées dans les directives susmentionnées sur la pratique de la communication stratégique des risques.

**Les étapes du processus sont les suivantes :**

1. Définir la possibilité
2. Caractériser la situation
3. Évaluer la perception qu'ont les intervenants des risques, des avantages et des compromis
4. Évaluer la façon dont les intervenants perçoivent les options
5. Élaborer et prétester stratégies, plans de communication des risques et messages
6. Mettre en œuvre les plans de communication des risques
7. Évaluer l'efficacité de la communication des risques

## Processus de communication stratégique des risques fondé sur le dialogue



### ÉTAPE 1 : DÉFINIR LA POSSIBILITÉ

D'abord, le Processus de communication des risques et les objectifs (ou résultats prévus) sont définis. Une équipe de projet multifonctionnelle, composée de techniciens et de communicateurs des risques (et peut-être d'autres personnes), accomplit cette tâche en s'appuyant sur une présentation de possibilité. Une telle présentation est élaborée dans le but de déterminer l'étendue du projet et les résultats désirés. L'équipe peut être de taille importante étant donné qu'une communication efficace des risques requiert l'apport de plus d'un domaine (ou fonction) professionnel.

Le Processus de communication stratégique des risques facilite et encourage la création d'équipes adéquatement constituées au sein de Santé Canada. Parmi les domaines habituellement représentés dans de telles équipes, on trouve les sciences sociales et naturelles, le domaine des affaires, l'économie, le droit et la gestion des ressources humaines. Parmi les membres d'équipe, il doit y avoir des professionnels qui puissent offrir et aider à intégrer des connaissances vitales sur les risques en question. Lorsque cela est justifié, des professionnels ne travaillant pas pour le Ministère peuvent faire partie de l'équipe.

## 2.0

La composition d'équipes permet notamment de s'assurer que le Processus de communication des risques et les résultats reflètent la meilleure combinaison possible de connaissances pertinentes, les membres reconnaissant le besoin d'effectuer la gestion dans le contexte plus large des risques ministériels. Cette approche peut mener à de meilleures décisions et, par le fait même, permettre de mieux servir les intérêts des Canadiens et d'améliorer la gestion de l'ensemble du Ministère.

Un des objectifs de la rédaction d'une présentation de possibilité est d'assurer une compréhension commune chez les membres de l'équipe (ainsi que des parrains) en ce qui concerne l'étendue de la possibilité, les principaux défis et les solutions possibles. Les réalisations attendues et les résultats des communications sont clairement définis. La façon dont on évalue le processus et mesurera les résultats est aussi une activité importante.

À cette étape, les rôles et responsabilités des membres de l'équipe sont attribués ou clarifiés. Les intervenants potentiels sont désignés. Les exigences et le processus relatifs à la documentation sont également définis. Cette mesure permet d'assurer la transparence de la communication des risques, ainsi qu'un apprentissage et une amélioration continus.

### ÉTAPE 2 : CARACTÉRISER LA SITUATION

Cette étape comprend trois activités principales : a) l'intégration des connaissances disponibles; b) l'élaboration d'une hypothèse quant aux intervenants; c) la préparation d'un modèle de cadre initial.

Si on veut que la communication des risques soit solide, elle doit tenir compte des meilleures données disponibles sur le sujet. Les experts techniques (scientifiques et ingénieurs) posséderont une grande partie de ce savoir, mais des praticiens dévoués et des intervenants non spécialisés peuvent aussi amener un apport significatif. Il ne faut pas oublier que les intervenants sont des experts des questions qui les intéressent.

Une façon d'intégrer les connaissances consiste à utiliser le *modèle expert*, c'est-à-dire une forme d'*évaluation intégrée*. Ce modèle fournit une représentation formelle de la façon dont les situations sont comprises, captant la gamme des opinions et des incertitudes légitimes. L'objectif ici est de capter une gamme de points de vue sur un sujet, et non pas de forcer le consensus. Les modèles experts sont des outils essentiels de gestion et de développement de la communication. S'ils sont bien utilisés, ils permettent de capter et d'intégrer la vaste gamme de connaissances essentielles dans l'ensemble du système visé par la gestion des risques et la communication des risques sur le sujet retenu. Une façon de dépeindre le modèle est un *diagramme des influences*, qui représente la compréhension sur le plan des variables et les rapports existant entre ceux-ci, dans la mesure où ils sont liés aux résultats qui intéressent les intervenants. (Voir la définition des modèles experts à l'Annexe III, page 2-22.)

Ce type de modèle fournit une représentation transparente qui permet aux intervenants d'examiner les données et d'y contribuer, ce qui assure équilibre, autorité, candeur (pour ce qui est des limites du savoir) et crédibilité. Le résumé des connaissances peut être décrit en détail dans un document

comme un « livre blanc ». Les deux outils peuvent être utilisés pour faciliter des examens internes pertinents et, au besoin, des examens externes auprès des intervenants, les conseils consultatifs, etc.

Parmi les intervenants, on trouve souvent des personnes et des groupes clés qui participent à des activités liées à des possibilités et à des questions associées à la gestion et à la communication des risques sur le sujet retenu ou qui ont un intérêt marqué pour ces activités. Des méthodes et outils particuliers sont utilisés pour repérer les intervenants potentiels pour une question donnée.

À cette étape du processus, des recherches secondaires sont effectuées afin d'aider à identifier les intervenants avec plus de précision. Parmi ces recherches, on peut trouver des rapports d'analyses médiatiques, des rapports sur les tendances externes ainsi que des analyses des sites Internet des intervenants, des exposés de principe, etc. L'expérience peut également orienter le processus d'identification des intervenants. Avec les résultats de recherche en main, l'équipe peut préparer une hypothèse quant aux intérêts et priorités de l'intervenant. La recherche primaire, visant à mettre à l'épreuve cette hypothèse, est menée à l'étape suivante.

À Santé Canada, il est souvent important de préparer, à cette étape, un modèle de cadre initial pour le risque en question, c'est-à-dire faire le « charpentage » du cadre. Le charpentage consiste à utiliser la langue pour élaborer la signification des messages. Le charpentage aide les gens à trouver le sens d'un message et à juger de sa pertinence pour eux. Tout comme un photographe, un communicateur place les messages dans un « cadre » qui représente une seule interprétation d'un sujet parmi une gamme d'interprétations possibles. Le charpentage initial d'un enjeu lié à un risque est une étape importante, car il a une incidence sur toutes les interprétations subséquentes.

En s'appuyant sur le travail effectué pour intégrer les connaissances des experts et réaliser une évaluation préliminaire, les communicateurs des risques, avec l'aide de l'équipe, détermineront le charpentage initial de l'enjeu lié au risque. Ce processus (charpentage) est habituellement utilisé pour donner un aperçu aux intervenants internes clés, mais il peut aussi servir de base aux « infocapsules » au cas où les médias et le public poseraient des questions au Ministère sur le sujet.

Le modèle de cadre initial est mis à jour à mesure que l'équipe dispose de nouveaux renseignements et que les recherches sur les intervenants (Étapes 3 et 4) sont complétées.

### **ÉTAPE 3 : ÉVALUER LA PERCEPTION QU'ONT LES INTERVENANTS DES RISQUES, DES AVANTAGES ET DES COMPROMIS**

En utilisant des méthodes de recherche formelle et informelle propres à la tâche, on détermine les besoins, enjeux, intérêts et priorités des intervenants. La recherche formelle peut comprendre des entrevues axées sur l'individu, comme les entrevues utilisées habituellement dans la recherche sur les modèles mentaux. La recherche informelle peut comprendre des conversations semi-structurées avec quelques intervenants clés. (Voir la définition des modèles mentaux à l'Annexe III, page 2-22.)

## 2.0

Peu importe la recherche, l'importance est accordée à la découverte et à la caractérisation de la pensée profonde des intervenants. Les intérêts et priorités des intervenants concernant les enjeux sur les risques gérés constituent des foyers de recherche typiques. Comprendre les croyances des intervenants et la justification sous-jacente de ces croyances, ainsi que leurs valeurs et leur conception des risques, des avantages et des compromis, constitue une composante essentielle de toute recherche effectuée au cours de cette étape.

Pour cerner des stratégies, plans et messages de communication des risques pertinents, on peut comparer la pensée des groupes d'intervenants particuliers à celle résumée dans le modèle global élaboré à l'Étape 2. Cette comparaison permettra de dégager des lacunes critiques dans la pensée des intervenants qui peuvent être abordées dans les communications.

### **ÉTAPE 4 : ÉVALUER LA FAÇON DONT LES INTERVENANTS PERÇOIVENT LES OPTIONS**

À cette étape, les résultats de la recherche sont utilisés pour comprendre comment les intervenants perçoivent les diverses options de gestion des risques envisagées par l'équipe, notamment les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles. Bien comprendre comment les intervenants pèsent les risques, les avantages et les compromis inhérents à diverses options de gestion des risques devient important pour l'équipe en ce qui concerne la conception de stratégies d'atténuation et des communications qui en résulteront. C'est à cette étape que l'évaluation des risques techniques et l'évaluation sociale entreprises à l'Étape 3 s'amalgament dans une réunion critique de l'équipe.

Même si l'équipe ne modifie pas ses stratégies d'atténuation une fois au courant de l'acceptabilité des options pour les intervenants, il demeure très avantageux de savoir si certains intervenants peuvent s'opposer à l'option d'atténuation prévue (et de planifier à l'avance, le cas échéant).

En réfléchissant aux leçons tirées de la recherche effectuée à l'Étape 3, l'équipe multifonctionnelle peaufine les résultats mesurables de la communication des risques élaborés à l'Étape 1 lorsque la possibilité a été encadrée. Les résultats sont généralement définis en termes de comportement; c'est-à-dire, ce que les intervenants devraient penser, ressentir et faire par suite de la communication.

C'est à ce stade aussi que sont définis les résultats de la consultation plus vaste des intervenants. (Il y a probablement eu, du moins au niveau des experts et à des degrés variables, une certaine consultation des intervenants aux Étapes 2 et 3). Un objectif obligatoire est de s'assurer que les intérêts et les activités de Santé Canada peuvent s'harmoniser avec ceux des intervenants clés. Il importe de décrire la valeur que la réalisation des buts clés représente pour Santé Canada et ses intervenants.

### **ÉTAPE 5 : ÉLABORER ET PRÉTESTER STRATÉGIES, PLANS DE COMMUNICATION DES RISQUES ET MESSAGES**

Les stratégies, plans et messages de communication des risques sont élaborés à la lumière des aperçus dégagés de la recherche formelle et informelle sur la pensée des intervenants entreprise à l'Étape 3. Les messages sont adaptés aux décisions critiques abordées par les intervenants et mettent



en relief l'information dont les intervenants ont besoin, mais qu'ils ne possèdent pas encore, pour prendre des décisions éclairées et les mesures qui s'imposent.

Des plans de communication écrits qui décrivent en détail les messages, le matériel et les médias pertinents pour s'adresser aux intervenants sont préparés. Un des objectifs d'un plan écrit est de s'assurer que tous les éléments essentiels ont été orchestrés en un effort bien ciblé et coordonné. Un autre objectif est de faciliter l'examen interne des activités de gestion des risques, et la discussion à cet égard. Un troisième objectif est de montrer que les ressources sont utilisées judicieusement.

Afin de s'assurer que les stratégies, plans et messages fonctionneront comme prévu, ils sont tous vérifiés de façon empirique avant d'être déployés. Les méthodes de prétest comprennent des activités de consultation convenant à la tâche visée, ainsi qu'une recherche de vérification formelle. La consultation et les prétests peuvent également aider à cerner l'acceptabilité des options, plans et mesures proposés pour les intervenants. Ils peuvent aussi mettre en lumière des possibilités ou des enjeux exceptionnels et offrir un aperçu de la façon de les aborder.

#### **ÉTAPE 6 : METTRE EN ŒUVRE LES PLANS DE COMMUNICATION DES RISQUES**

C'est à cette étape que les plans de communication sont mis en œuvre, souvent par les membres de l'équipe.

Le matériel de communication des risques est mis au point et produit en fonction des résultats des prétests obtenus à l'Étape 5. Une des utilisations de ce matériel est d'appuyer les membres de l'équipe (et d'autres personnes) au fur et à mesure qu'ils s'assurent de la participation des particuliers et des groupes à un dialogue dans le cadre des activités de consultation plus vaste des intervenants. À cette étape, il peut être utile de choisir et de former des personnes additionnelles afin qu'elles puissent amorcer le dialogue sur les risques en question et sur les plans ou options d'atténuation.

Les stratégies et les communications sont adaptées et modifiées au gré des besoins au fur et à mesure qu'évolue le processus de consultation. Pour permettre à l'équipe de réaliser ses objectifs en matière de communication des risques, il se peut qu'il faille réviser, améliorer, compléter ou diffuser sous d'autres formes et sur plusieurs cycles d'activités le matériel et les messages. La phase de mise en œuvre peut aussi susciter de nouvelles discussions ou des questions imprévues. La capacité de donner rapidement suite à ces deux éléments peut constituer un facteur clé pour améliorer la compréhension et le suivi des intervenants.

#### **ÉTAPE 7 : ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION DES RISQUES**

L'évaluation est conforme aux pratiques exemplaires de la communication des risques et de l'amélioration continue.

Lorsqu'au moins un cycle d'activités de communication des risques est terminé, l'équipe évalue l'efficacité du processus et la qualité des résultats.

## 2.0

Des évaluations formelles et informelles sont effectuées à l'aide des objectifs décrits à l'Étape 1. Beaucoup de mesures peuvent être prises. Les résultats des mesures sont ensuite utilisés pour formuler des recommandations sur l'amélioration de la communication stratégique des risques et des activités particulières connexes. Ils peuvent également servir à modifier les stratégies et les messages de communication.

# Annexes

## ANNEXES

### Annexe I

#### GENÈSE DU CADRE DE COMMUNICATION STRATÉGIQUE DES RISQUES

L'élaboration du Cadre de communication stratégique des risques de Santé Canada a suivi un processus similaire à celui qui est décrit dans le présent document. En août 2004, une équipe directrice de représentants de presque toutes les directions générales de Santé Canada, présidée par la Direction des communications, a été formée pour contribuer à guider les travaux d'une petite équipe composée d'un expert externe et de ressources professionnelles internes en matière de communications.

Une séance de modélisation spécialisée a été tenue avec plus de 20 professionnels représentant un vaste éventail de fonctions et de niveaux au sein du Ministère à la fin d'août 2004. Le modèle résumant les croyances sur les influences s'exerçant sur la gestion des risques à Santé Canada a été préparé en septembre, à la lumière de l'apport de la séance en question.

En septembre et octobre, de la recherche sur des modèles mentaux a été effectuée auprès des cadres supérieurs des directions générales de Santé Canada, y compris la haute direction au niveau des sous-ministres délégués, les directeurs généraux et les gestionnaires supérieurs des risques. Les résultats de la recherche ont été incorporés dans le modèle expert et communiqués à l'équipe directrice au début de novembre. Plusieurs présentations subséquentes des résultats de la recherche ont été effectuées auprès de divers groupes internes dans les mois qui suivirent.

La recherche a mis en relief des éléments importants de la pensée et du comportement des professionnels en ce qui concerne les pratiques actuelles de gestion des risques au sein du Ministère et les rapports existant entre ces pratiques et la communication des risques. La recherche a également aidé à façonner le contenu du Cadre, tout particulièrement les définitions, les principes directeurs, et les rôles et responsabilités. Qui plus est, elle a souligné la nécessité de produire un manuel détaillé pour la pratique de la communication stratégique des risques et la formation pertinente s'y rattachant. Il s'agissait, pour les intervenants, d'un point important pour assurer une application rapide du Cadre à un niveau pratique et renforcer la capacité interne.

Parmi les produits du processus, il convient de mentionner a) le présent Cadre; b) un exposé sur le modèle expert décrivant les influences s'exerçant sur la gestion des risques et la communication des risques à Santé Canada; c) un rapport de recherche formelle sur des modèles mentaux; d) un manuel détaillé pour guider la pratique professionnelle de la communication stratégique des risques au sein du Ministère.

Le présent Cadre a été rédigé sur plusieurs mois, de novembre 2004 à avril 2005, grâce à un apport considérable des membres de l'équipe directrice. Une ébauche quasi définitive a été examinée avec les cadres supérieurs du Ministère en avril, puis approuvée en décembre 2005. Le Manuel a été publié en 2006.

## ANNEXES

L'évaluation du processus et de ses produits a commencé au milieu de 2005. L'orientation et la formation du personnel de la Direction des communications en matière d'application du Cadre sont en cours depuis le milieu de l'été 2005.

### Annexe II

#### A. RÔLES ET RESPONSABILITÉS RELATIFS À LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE DES RISQUES

En tant que partie intégrante de la gestion des risques (voir les principes directeurs), les activités de communication des risques sont gérées par une équipe multidisciplinaire, qui comprend des professionnels des communications et des gestionnaires de programmes et de directions générales. En consultation avec la Direction des communications, du marketing et de la consultation (DCMC), les gestionnaires des programmes et des directions générales sont chargés de prendre les décisions liées à la gestion des risques et, par conséquent, les décisions concernant la communication des risques.

Le personnel de la DCMC offre des conseils stratégiques, et s'occupe de la planification et de la mise en œuvre d'une communication des risques pertinente, à l'appui de la gestion des risques des programmes et des directions générales. Conformément aux pouvoirs délégués et aux responsabilités décrits dans la Politique de communication du gouvernement du Canada (ajouter un lien dans la version intranet), la DCMC est le principal point de contact pour la communication des risques au sein du Ministère et auprès du personnel régional.

Pour ce faire, le chef des communications s'assurera que le personnel des communications est sensibilisé au Cadre de communication stratégique des risques et que le personnel à tous les niveaux de la Direction possède les connaissances, aptitudes et outils requis pour pratiquer la communication des risques afin d'appuyer les clients à l'échelle de Santé Canada relativement à l'application de ce Cadre. Les cadres supérieurs de la Direction des communications sont tenus de veiller à ce que les professionnels du personnel partageant des bureaux avec leurs clients soient familiarisés avec le Cadre de communication stratégique des risques et bien en mesure de l'appliquer. Ils sont également déterminés à établir des normes professionnelles élevées pour la pratique de la communication stratégique des risques dans l'ensemble de Santé Canada et à en assurer une amélioration continue. Tous les employés des Communications recevront une orientation afin de pouvoir fournir des conseils pertinents sur la communication des risques.

Le personnel des programmes doit être sensibilisé à la communication des risques en tant que composante de la gestion des risques. S'il est vrai que les employés des programmes se tourneront vers les professionnels des communications pour obtenir conseils et appui relativement à la planification et à la mise en œuvre de la communication des risques, une équipe interfonctionnelle d'employés scientifiques et d'employés des programmes recevra également une formation dans cette matière afin d'assurer une compréhension plus rigoureuse de la pratique et du processus de communication des risques, ce qui permettra d'assurer une approche pleinement intégrée et uniforme.

En vertu de la Politique de communication du gouvernement du Canada, les stratégies, produits et messages liés à la communication des risques sont une responsabilité partagée. Le ministre et le sous-ministre sont, en dernier ressort, responsables des communications destinées à l'interne et à l'externe, aux intervenants et au public. Toutefois, les décisions de réglementation relèvent du sous-ministre adjoint désigné.

## **B. RESPONSABILITÉS ET RÔLES GÉNÉRAUX LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMMUNICATION DES RISQUES**

### **Les sous-ministres doivent :**

- préconiser la communication des risques comme partie intégrante de la gestion intégrée des risques;
- passer en revue les plans de gestion et de communication des risques par le truchement des mécanismes existants et pertinents (p. ex. les réunions du CEM-GR);
- passer en revue les rapports annuels des plans de gestion intégrée des risques, lesquels comprennent des stratégies de communication des risques et les résultats s'y rattachant.

### **Les employés sous la responsabilité directe des sous-ministres doivent :**

- appuyer et adapter le présent Cadre au sein de leur organisation;
- incorporer la communication stratégique des risques comme appui pour toutes les activités de prise de décision sur la gestion des risques;
- s'assurer que le leadership, l'infrastructure, les ressources et responsabilités appropriés sont en place pour réaliser une communication efficace des risques;
- créer un environnement favorable qui encourage la communication stratégique des risques et l'apprentissage continu;
- présenter un rapport annuel au SM ou au SM délégué sur la mise en œuvre et l'évaluation de la communication stratégique des risques.

### **Les administrateurs fonctionnels doivent :**

- s'assurer que le présent Cadre de communication stratégique des risques est appliqué de façon uniforme;
- déterminer si le leadership, les collaborations, l'infrastructure, les ressources et responsabilités appropriés sont en place pour réaliser une communication efficace des risques;
- définir les objectifs de communication des risques pour chaque situation où une décision doit être prise, en consultation avec le personnel de la Direction des communications;
- appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la communication stratégique des risques qui appuie le processus de prise de décision sur la gestion des risques;
- surveiller les activités de communication des risques et les résultats en découlant et en faire état aux employés sous la responsabilité directe des sous-ministres en temps opportun.

## ANNEXES

### **Le personnel de la Direction des communications :**

À l'appui des cadres hiérarchiques et des cadres fonctionnels, le personnel de la Direction des communications remplira les fonctions qui suivent.

#### *Assurer l'administration du Cadre*

- Élaborer des stratégies pour diffuser le Cadre.
- Assurer une application permanente du Cadre dans l'ensemble du Ministère.
- Surveiller l'efficacité du Cadre en ce qui concerne la réalisation de la communication des risques du Ministère et, en dernier ressort, des objectifs de gestion des risques.
- Effectuer un examen et une mise à jour formels du Cadre tous les trois ans, selon les besoins.

#### *Surveiller la mise en œuvre de la communication stratégique des risques*

- Offrir conseils et soutien professionnels en ce qui a trait à l'application de la communication stratégique des risques.
- En consultation avec les chefs fonctionnels, définir les objectifs de communication des risques pour chacune des situations où une décision doit être prise.
- Cerner les voies et les ressources internes et externes pertinentes pour la communication des risques et y accéder.
- Offrir des conseils sur la recherche et l'évaluation et surveiller l'achat de services pertinents.
- Coordonner la déclaration des résultats dans le cadre de la communication des risques.
- Assurer des liens avec les activités ministérielles liées à la gestion intégrée des risques.
- Se tenir au courant des faits nouveaux en matière de communication des risques et appuyer un maintien permanent des capacités de communication des risques du Ministère (p. ex., élaborer et soutenir des possibilités d'apprentissage).
- Prévoir un centre névralgique pour l'échange d'information et de pratiques fructueuses de communication des risques.
- Cerner et mettre au point des innovations dans les processus, méthodes et outils de communication des risques.

### **Tous les employés devront :**

- Se familiariser avec le Cadre de communication stratégique des risques;
- Effectuer une prise de décision systématique en matière de gestion des risques dans le cadre de leurs fonctions et prévoir les activités requises de communication stratégique des risques;
- Cerner les risques qui pourraient les empêcher de remplir leurs fonctions et en informer la direction;
- En fonction des besoins, participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies, de messages, de plans et d'évaluations en matière de gestion des risques et de communication stratégique des risques.

## Annexe III

## ANNEXES

### DÉFINITIONS CLÉS

Les définitions ci-après reflètent des interprétations relativement courantes utilisées dans les domaines globaux de la gestion des risques et de la communication des risques. Dans certains cas, les définitions propres aux documents ou à l'utilisation de termes au sein du gouvernement du Canada ou de Santé Canada sont incluses. Une série plus détaillée de définitions figure dans le Manuel.

**Analyse du risque** : L'estimation systématique du risque.

**Charpentage** : Le charpentage consiste à utiliser la langue pour élaborer la signification des messages. Le charpentage aide les gens à trouver le sens d'un message et à juger de sa pertinence. Tout comme un photographe, un communicateur place les messages dans un « cadre » qui représente une seule interprétation d'un sujet parmi une gamme d'interprétations possibles. Le charpentage initial d'un enjeu lié à un risque est une étape importante, car il a une incidence sur toutes les interprétations subséquentes.

**Communication** : L'acte de communiquer; la transmission. L'échange d'idées, de messages ou de renseignements comme dans le discours, les signaux, l'écriture ou le comportement. Rapports interpersonnels. Aussi, l'art et la technique d'utiliser des mots efficacement pour transmettre de l'information ou des idées. Le domaine d'étude axé sur la transmission d'information à l'aide de divers moyens, comme l'imprimé et la diffusion. Tout élément d'information transmis à autrui; un message.

**Communication stratégique des risques** : En tant que partie intégrante du processus de gestion intégrée des risques, la communication stratégique des risques est un processus déterministe d'interaction spécialisée reposant sur des renseignements pertinents qui permettent une prise de décision éclairée et un suivi des risques.

**Gestion intégrée des risques** : La gestion intégrée des risques (GIR) est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation. La GIR incorpore la gestion des risques dans la structure, la culture et les processus clés de l'organisation, y compris la planification des activités, la prise de décision et l'établissement de rapports sur le rendement.

**Intervenant** : Tout individu, groupe ou organisation qui peut influencer sur un risque, en être affecté ou se percevoir comme en étant affecté. Les décideurs sont également des intervenants.

**Jugement du risque** : Le jugement du risque survient lorsqu'une personne combine ses perceptions d'un risque et ses valeurs ou objectifs personnels afin d'évaluer l'acceptabilité d'une situation ou de choisir une option.

## ANNEXES

**Modèle expert :** Un modèle expert est un résumé des connaissances pertinentes sur un sujet habituellement illustrées dans un diagramme des influences. Il s'agit d'une intégration formelle des connaissances qui résume les connaissances requises pour porter des jugements sur le sujet et les questions s'y rattachant. Cette intégration est préparée d'une façon qui facilitera l'analyse du risque, la gestion des risques et la communication des risques. Il convient de souligner que l'expertise est habituellement répartie dans l'ensemble de la communauté des intervenants.

**Modèles mentaux :** Des dizaines d'années de recherche ont montré que les tissus tacites de croyances (des croyances qui se trouvent parfois sous la surface de la conscience) éclairent les décisions des gens. On appelle ces tissus les modèles mentaux. Les gens s'inspirent de leurs modèles mentaux pour faire des déductions au sujet de questions ou de possibilités portées à leur attention par diverses formes de communication. Les modèles mentaux guident les gens dans leur apprentissage, leurs jugements et leurs interprétations des renseignements sur des sujets portés à leur attention par le truchement de la communication.

**Perception du risque :** Compréhension des risques et des avantages associés à un événement ou à une solution de rechange. Cela peut inclure l'évaluation des limites de sa propre compréhension des risques et des avantages.

**Profil de risque de l'organisation (PRO) :** Outil prévu pour cerner les défis que doit relever la direction dans chacun des secteurs de risque stratégiques. Le PRO évalue le niveau d'attention requis de la direction pour chaque risque et chaque stratégie proposée.

**Risque :** La mesure du degré de danger, défini comme une combinaison de la probabilité et de la gravité des effets défavorables sur le rendement, la santé, la propriété, l'environnement et d'autres choses de valeur de l'organisation.

**Sciences naturelles et génie :** Disciplines relevant de la compréhension, de l'exploration, de l'évolution ou de l'utilisation de la nature. Le domaine comprend les sciences de la vie, les mathématiques, les sciences physiques et le génie.

**Sciences sociales et humaines :** Toutes les disciplines qui étudient les actions et les situations humaines ainsi que les mécanismes sociaux, économiques et institutionnels touchant l'être humain. Le domaine englobe des disciplines telles que l'anthropologie, la démographie, l'économie, la géographie, l'histoire, les langues, le droit, la bibliothéconomie, la philosophie, les sciences politiques, la psychologie, le travail social, la sociologie ainsi que les études urbaines et régionales.

**Tolérance à l'égard du risque :** Le degré de risques que l'organisation ou ses intervenants accepteront. La détermination de la tolérance à l'égard du risque permet de cerner les secteurs où des niveaux minimales de risque sont permis, ainsi que ceux où des niveaux plus élevés de risque sont tolérables. La tolérance à l'égard du risque varie en fonction de la situation et des intervenants.



## Annexe IV

## ANNEXES

### HARMONISATION DE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE DES RISQUES AVEC D'AUTRES TYPES DE COMMUNICATION

Comme le reconnaît la Politique de communication du gouvernement du Canada, les fonctions de communication au gouvernement peuvent être caractérisées par différentes pratiques ou disciplines ou inclure celles-ci. Il s'agit habituellement des pratiques des relations avec les médias, des affaires publiques, du marketing social et de la consultation publique. Depuis 2002, la Politique exige également les pratiques des communications en cas de crise et de la communication des risques. La Politique établit aussi l'obligation pour le gouvernement du Canada de communiquer avec les Canadiens en temps opportun, au moyen de divers modes de diffusion de l'information et dans diverses langues.

Comme la recherche et l'expérience le démontrent, les gens peuvent confondre la communication des risques avec d'autres disciplines. Ils peuvent penser que les processus, méthodes et outils qui caractérisent une discipline de la communication, comme les affaires publiques, peuvent aisément être utilisés dans d'autres disciplines, comme la communication des risques. L'objectif de la communication des risques étant d'aider les gens à prendre des décisions éclairées et les mesures qui s'imposent (un résultat comportemental), le fait d'avoir recours aux techniques des affaires publiques ou des relations avec les médias uniquement ne permettra pas de réaliser cet objectif. Ces pratiques et d'autres encore, qui ont tendance à vouloir sensibiliser ou susciter de l'intérêt, peuvent exercer une influence sur la motivation des gens à changer, mais pris isolément, elles entraînent rarement un changement de comportement. Plus souvent qu'autrement, ces pratiques sont utilisées pour préconiser une position ou proposer une solution ou une mesure recommandée qui ne s'harmonise peut-être pas avec les intérêts et priorités des intervenants. C'est donc dire qu'il est utile d'établir une distinction claire entre la communication des risques et les pratiques des affaires publiques, des communications en cas de crise et des relations avec les médias.

La communication des risques est une pratique professionnelle scientifique qui fait souvent partie intégrante de la gestion intégrée des risques. La communication des risques appuie la détermination et une gestion efficace d'une vaste gamme de risques qui peuvent exister pour une organisation, de même que pour des particuliers ou des groupes. À la différence des affaires publiques ou des relations publiques, elle vise principalement les intervenants, ceux qui sont touchés ou intéressés par les décisions que les professionnels au sein de Santé Canada peuvent prendre au sujet des risques, ainsi que par la façon dont ils sont gérés. Même si le processus peut comprendre des renseignements unilatéraux sur les risques, la communication stratégique des risques est habituellement caractérisée par un échange de renseignements pertinents permettant une prise de décision éclairée.

Les affaires publiques et les relations publiques peuvent être considérées comme étant l'art d'établir et de renforcer des rapports positifs avec des particuliers et des groupes (dans la terminologie gouvernementale, cela signifie habituellement le grand public). Les pratiques présentent de nombreuses similarités, font appel à des aptitudes semblables et offrent des services essentiels aux organisations. Les techniques ou méthodes utilisées dans la pratique des affaires publiques ou des relations publiques, comme les relations avec les médias, peuvent jouer d'importants rôles dans la

## ANNEXES

diffusion des renseignements sur les risques dont les citoyens et des types d'intervenants particuliers ont besoin pour traiter des risques efficacement. Les affaires publiques et les relations publiques sont des pratiques légitimes, mais il ne s'agit pas de communications stratégiques sur les risques et elles ne peuvent pas offrir les processus, méthodes et outils requis pour formuler et mettre en œuvre des communications stratégiques sur les risques. Celles-ci prévoient des processus concertés formels de différents types pour cerner les perceptions qu'ont les intervenants des risques et axer le contenu des messages sur les préoccupations des intervenants plutôt que sur celles de l'organisation.

Lorsqu'il s'agit de communication stratégique des risques, les journalistes des médias d'information, y compris Internet et d'autres moyens de communication de masse, représentent d'importants intermédiaires ou un genre de partenaires pour Santé Canada, en vue de la diffusion de l'information sur les risques dont ont besoin les Canadiens. L'objectif de Santé Canada est d'être une source fiable de renseignements sur les risques pour la santé au pays. Le Ministère peut progresser vers cet objectif en travaillant en étroite collaboration avec les professionnels des médias responsables. Parallèlement, les professionnels des communications du Ministère doivent être vigilants concernant les activités de médias de l'information irresponsables ou peu fiables, en aidant à améliorer leurs communications et en neutralisant tout dommage occasionné par des renseignements inadéquats ou de la mésinformation.

Les communications en cas de crise comprennent habituellement la transmission d'un message sur une question ou une préoccupation pressante dans un délai très limité et dans le but global de régler rapidement les défis liés aux risques. Souvent, les communications ont pour but de susciter et de guider une action immédiate. Les communications en cas de crise sont différentes de la communication stratégique des risques, bien qu'elles puissent comprendre la communication de renseignements sur les risques. Les crises peuvent ne pas permettre une mise en œuvre intégrale et systématique du Processus de communication stratégique des risques. Cependant, même une version abrégée ou simplifiée du processus peut se révéler utile, notamment une analyse formelle rapide des jugements et des perceptions des intervenants, et les prétests des messages provisoires.

### Annexe V

#### **SURVOL DU MANUEL À L'APPUI DU CADRE**

Le *Cadre de communication stratégique des risques* et le *Manuel* visent à fournir aux employés de Santé Canada et de l'ASPC travaillant dans les secteurs de la gestion et de la communication des risques un processus scientifique à suivre qui est appuyé par des techniques et des outils. Ils fournissent le matériel essentiel pour permettre aux représentants de planifier et de réaliser une communication efficace des risques, y compris la consultation, la sensibilisation, et le dialogue avec leurs intervenants et, en dernier ressort, avec le public canadien.

Le Manuel a été conçu comme un guide pratique pour les employés travaillant au niveau du Ministère, de l'Agence, des directions générales et des programmes. L'expérience montre que le Processus de communication stratégique des risques, ainsi que l'ensemble des feuilles de travail et du matériel, peuvent être efficacement mis à l'échelle afin d'aborder une vaste gamme de questions et de

possibilités liées aux risques. Un chargé de projet à quelque niveau que ce soit de l'organisation pourra suivre le Manuel et guider son équipe tout au long du processus : détermination des intervenants et obtention de leur participation; saisie des leçons tirées; et communication efficace afin d'aider les intervenants et, au besoin, le public canadien à prendre les mesures qui s'imposent.

La discipline de la communication stratégique des risques continue d'évoluer et de devenir plus complexe en tant que pratique mondiale. Le Manuel ne tente pas de capter l'ensemble des méthodes et des outils élaborés à ce jour ou en voie d'élaboration. Il fournit cependant une représentation relativement juste des pratiques exemplaires actuelles, et il est suffisamment souple et ouvert pour constituer une approche fiable pour le praticien de la communication des risques.

### **SURVOL DU CONTENU DU MANUEL**

Le Manuel a été élaboré en tant qu'outil pour une équipe affectée à un enjeu de risque précis. Toutefois, les processus, méthodes et outils peuvent aussi être fructueusement adaptés et appliqués par une personne responsable d'une initiative particulière en matière de communication des risques.

Le Manuel permet à une équipe de suivre le processus intégral de communication stratégique des risques : depuis la définition de la possibilité jusqu'à l'élaboration des stratégies et plans particuliers de communication des risques, sans oublier la mise en œuvre du plan et l'évaluation tant du processus que des résultats de la communication des risques.

L'Onglet 1 renferme une introduction au Manuel. L'avant-propos et l'introduction respectivement de Dan Krewski (Ph. D.) et Baruch Fischhoff (Ph. D.) mettent en relief l'importance de la communication stratégique des risques pour la réalisation du mandat du Ministère.

L'Onglet 2 renferme le présent Cadre de communication stratégique des risques de Santé Canada.

L'Onglet 3 explore l'historique de la communication des risques, présente le contexte de l'approche décrite dans le Cadre et traite de la gamme de ses applications dans l'ensemble de Santé Canada.

L'Onglet 4 présente un survol du Processus de communication stratégique des risques, suivi d'une description détaillée de chacune des étapes. Des feuilles de travail sont incluses à chacune des étapes afin de guider les activités de l'équipe. Des conseils et exemples sont inclus à des fins d'étude par les membres de l'équipe.

L'Onglet 5 renferme l'ensemble des feuilles de travail (modèles) utilisées à chaque étape du Processus de communication stratégique des risques décrit à l'Onglet 4.

L'Onglet 6, la section des ressources, présente à l'équipe un glossaire des termes et des références. Il renferme aussi une liste de ressources susceptibles d'intéresser les communicateurs des risques.

ANNEXES

Annexe VI

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES CLÉS

Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des références clés utilisées pour l'élaboration du Cadre. Une liste de références plus détaillée figure dans le Manuel.

Atman, C.J., et collaborateurs. 1994. « *Designing Risk Communications.* » *Risk Analysis* 14(5):779–788.

Bennett, P., et K. Calman, éd. 1999. *Risk Communication and Public Health*. Oxford, UK : Oxford University Press.

Chess, C., A. Saville, M. Tamuz, et M. Greenberg. 1992. « *The Organizational Links Between Risk Communication and Risk Management.* » *Risk Analysis* 12:431–438.

CSA (Association canadienne de normalisation). 1997. *Q850-97 Gestion des risques : guides à l'intention des décideurs*. Toronto : Association canadienne de normalisation.

Fischhoff, B., A. Bostrom et M.J. Quadrel. 1993. *Risk Perception and Communication. Annual Review of Public Health* 14:183–203.

Fischhoff, B., A. Bostrom et M.J. Quadrel. 1997. « *Risk Perception and Communication.* » *Oxford Textbook Of Public Health*. Édité par R. Detels, W. Holland, J. McEwen et G. Omenn. London: Oxford University Press.

Gregory, R., B. Fischhoff, S. Thorne et G. Butte. 2003. « *A multi-channel stakeholder consultation process for transmission deregulation.* » *Energy Policy* 31:1291–1299.

Krewski, D., L. Lemyre, L. Bouchard, K. Brand, C. Dallaire et P. Mercier. 2005. « *Public Perception and Acceptable Levels of Health Risk Among Canadians* », Projet n° 6795-15-2002/4770021, Rapport de recherche présenté à Santé Canada.

Leiss, W., et C. Chociolko. 1994. *Risk and Responsibility*. Montréal : McGill-Queen's University Press.

Leiss, W. 2001. *In the Chamber of Risk Controversies*. Montréal : McGill-Queen's University Press.

Lum, M.R., et T.L. Tinker. 1993. *A Primer on Risk Communication: Principles and Practice*. Atlanta, GA: U.S. Department Of Health And Human Services, ATSDR (Agency for Toxic Substances and Disease Registry).

Morgan, M.G., B. Fischhoff, A. Bostrom et C.J. Atman. 2002. *Risk Communication: A Mental Models Approach*. New York: Cambridge University Press.

NRC (National Research Council). 1996. *Understanding Risk*. Washington, D.C.: National Academy Press.

Parkin, R., L. Ragain, M. Embrey, C. Peters, G. Butte et S. Thorne. 2004. *Risk Communication for Emerging Contaminants*. (Numéro de projet 2776.) Denver, CO.: American Water Works Association.

PCCRAM (Presidential/Congressional Commission on Risk Assessment and Management). 1997. *Risk Assessment and Risk Management in Regulatory Decision-Making: Final Report*, Volume 2. Washington, D.C.: Presidential/Congressional Commission on Risk Assessment and Management.

Politique de communication du gouvernement du Canada, 2002.

Powell, D., et W. Leiss. 1997. *Mad Cows and Mother's Milk: The Perils of Poor Risk Communication*. Montreal: McGill-Queen's University Press.

Santé Canada, *Cadre décisionnel de Santé Canada pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques pour la santé*, 2000.

Santé Canada, 2000. *Participation du public : cadre et lignes directrices*, H49-147/2000F au catalogue; ISBN 0-662-85275-3.

Santé Canada. *Stratégie de mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada*, 2003.

Secrétariat du Conseil du Trésor. *Cadre de gestion intégrée du risque*.

Slovic, P., éd. 2000. *The Perception Of Risk*. London: Earthscan Publication, Ltd.

Slovic, P., et collaborateurs. 2004. « *Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality*. » *Risk Analysis*. 24(2):311-322.