



LA GESTION DES CRISES ET DES SITUATIONS D'URGENCE :

Un guide pour les gestionnaires de
la Fonction publique du Canada

Table ronde de
recherche-action
du CCG sur
**sur la gestion
de crises**

PRÉSIDÉE PAR
ANDRÉ GLADU

PAR
PATRICK BOISVERT ET
RAPHAËL MOORE

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et des relations universitaires du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736
Courriel : publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion 2003
Réimpression avec corrections mineures 2004

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Table ronde de recherche-action du CCG sur la gestion de crises (Canada)

La gestion des crises et des situations d'urgence : un guide pour les gestionnaires de la Fonction publique du Canada

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Crisis and emergency management, a guide for managers of the Public Service of Canada.

« Présidée par André Gladu »

ISBN 0-662-67503-7

No de cat. SC94-101/2003

1. Gestion de la crise - Canada - Guides, manuels, etc.
2. Gestion des situations d'urgence - Canada - Guides, manuels, etc.
3. Gestion de la crise - Canada - Étude de cas.
4. Gestion des situations d'urgence - Canada - Guides, manuels, etc.
 - I. Boisvert, Patrick.
 - II. Moore, Raphael.
 - III. Centre canadien de gestion.
 - IV. Titre.

HV551.5C3C32 2003

353.9'0971

C2003-980228-0F

Internet

SC94-101/2004F-PDF

SC94-101/2004F-HTML

ISBN 0-662-76239-9

ISBN 0-662-76240-1

UN MOT DU CCG

Les gestionnaires du secteur public s'en remettent à différents types de recherche pour se tenir à flot dans un environnement de travail en constante évolution. D'une part, la recherche fondamentale leur permet d'acquérir une solide base de compréhension, en décrivant et en expliquant le milieu dans lequel ils évoluent. D'autre part, la recherche appliquée donne une perspective pratique à l'exercice, en présentant les implications possibles des décisions prises à partir des constatations de la recherche fondamentale. La recherche-action permet, pour sa part, de passer au niveau pratique suivant. Elle offre, en effet, aux gestionnaires des conseils opportuns et concrets, fondés sur leur vécu, afin de les aider à relever les défis plus pressants. Elle y parvient en faisant participer les gestionnaires à toutes les étapes du processus de recherche. Bref, elle vise à imprégner le milieu de travail de l'esprit inquisiteur qu'on retrouve habituellement au sein d'une organisation de recherche - une caractéristique clé d'une fonction publique qui se veut apprenante.

Ce guide est le fruit de la troisième vague de Tables rondes de recherche-action du CCG. Cette année, nos discussions avec les gestionnaires ont mis à l'avant-plan trois domaines de recherche :

- La gestion de crises
- L'apprentissage en ligne
- Les langues officielles en milieu de travail

Ces sujets ont un lien direct avec les problèmes auxquels les gestionnaires sont confrontés quotidiennement, ainsi qu'une importance stratégique pour la Fonction publique du Canada dans son ensemble.

Ce guide pour gestionnaires sur la gestion des crises et des situations d'urgence est le produit de la Table ronde de recherche-action sur la gestion de crises. Il comble une lacune importante en offrant une perspective actuelle et accessible de la gestion des crises et des situations d'urgence dans le contexte du gouvernement du Canada. Le guide appuie le travail amorcé par d'autres au sein de la Fonction publique du Canada dont le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. Il complète notamment la *Politique de communication du gouvernement du Canada* et le *Cadre de gestion intégré du risque* qui sont instrumentaux pour une gestion efficace des crises et des situations d'urgence.

Je crois sincèrement que vous conviendrez avec moi que ce guide aidera grandement à poursuivre notre quête continue en vue de faire de la Fonction publique du Canada une institution reconnue pour la valeur qu'elle ajoute à la société canadienne.

DESCRIPTION DE LA RECHERCHE-ACTION

La « recherche-action » du CCG rassemble des praticiens et des spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement. Le groupe élabore des conseils pratiques pour relever les défis urgents en matière de gestion. Le processus de recherche est fondé sur des délibérations d'une Table ronde diversifiée, ce qui constitue un forum idéal pour recueillir rapidement l'opinion de chacun et tirer profit de leurs connaissances, de leur compréhension du sujet et de leur expérience. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les défis de gestion faisant l'objet des Tables rondes sont identifiés par les sous-ministres et les gestionnaires selon leur degré d'importance et d'urgence pour l'ensemble de la fonction publique. L'objectif consiste à mettre au point des produits de pointe, bien ciblés et pratiques que les gestionnaires de la fonction publique apprécient particulièrement puisqu'ils peuvent les utiliser dans le cadre de leur travail.

La Table ronde bénéficie du soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.

J'aimerais remercier le président de la Table ronde, M. André Gladu, ancien sous-ministre, Développement économique Canada, pour son engagement et son leadership. Je désire aussi souligner l'apport précieux de tous les membres de la Table ronde qui ont donné de leur temps et mis à contribution leur expertise parce qu'ils croient fermement en l'amélioration des pratiques dans le domaine de la gestion des crises et des situations d'urgence au sein de la fonction publique.



Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion

UN MOT DU PRÉSIDENT

La Fonction publique du Canada évolue dans un environnement où les risques sont de plus en plus complexes et grandissants ce qui a pour corollaire d'accroître considérablement les possibilités de crises ou de situations d'urgence. Les événements reliés aux attaques du 11 septembre 2001, et plus récemment, au syndrome respiratoire aigu sévère et à la maladie de la vache folle sont autant d'exemples démontrant le rôle important que doit jouer le gouvernement du Canada au niveau de la gestion des crises et des situations d'urgence. En définitive, les crises et les situations d'urgence sont inévitables et ce n'est qu'une question de temps avant que l'une ou l'autre ne surgisse.

Les gestionnaires de la Fonction publique du Canada commencent à reconnaître que les crises et, à certains égards les urgences, peuvent survenir dans n'importe quel domaine de leur secteur de responsabilité. Les crises nécessiteront des actions visant plus spécifiquement à rétablir la confiance du public et l'intégrité du gouvernement alors que les urgences impliqueront des actions pour limiter les dommages aux personnes, aux biens et à l'environnement. L'expérience nous démontre aussi qu'une situation d'urgence pourra se transformer rapidement en crise s'il est perçu que le gouvernement ne maîtrise pas la situation. Bien que leurs impératifs soient différents, les crises et les urgences font appel à de nombreux intervenants et demandent ainsi une vaste coordination tant au niveau des opérations que des communications.

Compte tenu des liens existants entre les crises et les urgences, il s'avérait opportun de créer un guide qui intègre ces notions tout en cherchant à reconnaître leurs particularités. Le guide ne se destine pas aux spécialistes de la gestion des situations d'urgence oeuvrant au sein du gouvernement du Canada mais plutôt à un lectorat le plus vaste possible.

Le guide a pour but de fournir à l'ensemble des gestionnaires de la Fonction publique du Canada les connaissances essentielles et les outils de base pour gérer efficacement les crises et les situations d'urgence. Ce guide n'a pas la prétention de tout inclure sur la question. Nous avons limité et adapté le contenu dans l'espoir d'en faire une référence utile sur les éléments que les gestionnaires doivent savoir et sur lesquels ils doivent se préparer. Le guide est également accompagné d'un recueil d'études de cas portant sur l'expérience de gestionnaires de la Fonction publique du Canada. Les études de cas sont accessibles sur le site Web du CCG à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca.

En terminant, j'aimerais remercier les membres de la Table ronde pour le don de leur temps et pour le partage de leur riche expérience et leurs avis éclairés dans le cadre de nos travaux. Je voudrais aussi remercier les membres du secrétariat de la Table ronde qui ont soutenu notre travail avec persévérance et compétence malgré les pressions.



André Gladu
Président
Table ronde de recherche-action
du CCG sur la gestion de crises

REMERCIEMENTS

Président :	André Gladu	Développement économique Canada
Membres :	Benoît Bouchard	Ancien président, Bureau de la sécurité des transports du Canada
	Anne Brennan	Secrétariat du Conseil du Trésor
	Michelle Chartrand	Bureau du Conseil privé
	Alain Corriveau	Centre canadien de gestion
	Gérard Deneault	Bureau du Conseil privé
	Hélène Denis	École Polytechnique, Université de Montréal
	William Elliott	Transports Canada
	John Emberley	Ancien directeur général, Pêches et Océans Canada
	Richard Fadden	Agence canadienne de l'inspection des aliments
	James E. Harlick	Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile
	Ross Hornby	Secrétariat du Conseil du Trésor
	Paul E. Kennedy	Solliciteur général Canada
	Carole Lacombe	Patrimoine canadien
	Denis Lefebvre	Agence des douanes et du revenu du Canada
	Gaétan Lussier	Ancien président, Culinar
	Tony Marshall	Citoyenneté et Immigration Canada
	Kathryn E. McCallion	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
	Guy Mc Kenzie	Communication Canada
	Claire Morris	Bureau du Conseil privé
	John Mulvihill	Croix-Rouge
	Larry Murray	Pêches et Océans Canada
	Denis Ricard	Organisation des villes du patrimoine mondial
	Louis Tousignant	Ancien sous-ministre adjoint principal, Pêches et Océans Canada
	Rita Tremblay	Développement économique Canada
Secrétariat :	Patrick Boisvert	Centre canadien de gestion
	Raphaël Moore	Université de Moncton
	Yves Bernard	Agence canadienne du développement international
	Andrew Gaudes	Université du Manitoba
	Anna-Maria Raposo	Centre canadien de gestion
	Joanne Nash	Centre canadien de gestion
	Michèle Renaud	Centre canadien de gestion

Les membres de la Table ronde aimeraient remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la réalisation des travaux notamment tous les gestionnaires qui ont contribué à la préparation d'études de cas. La Table ronde désire également souligner le travail de tous ceux et toutes celles qui ont collaboré à la révision des ébauches. Sans le concours de toutes ces personnes, le succès des travaux de la Table ronde n'aurait pas été possible.

TABLE DES MATIÈRES

UN MOT DU CCG	iii
UN MOT DU PRÉSIDENT	v
REMERCIEMENTS	vi
SURVOL DU GUIDE	1

LES RUDIMENTS DE LA GESTION DES CRISES ET DES SITUATIONS D'URGENCE3

SECTION 1

Qu'est-ce que la gestion des crises et des situations d'urgence?	3
Qu'est-ce qu'une urgence et qu'est-ce qu'une crise?	3
Pourquoi la gestion des crises et des situations d'urgence important-elle?	6
La réaction face aux crises et aux urgences	7

LE PROCESSUS DE GESTION DES CRISES ET DES SITUATIONS D'URGENCE9

SECTION 2

L'étape de l'atténuation	10
L'étape de préparation	10
L'étape d'intervention	12
L'étape de rétablissement	12
Questionnaire sur l'état de préparation de votre organisation	13

UN APERÇU DU CADRE LÉGAL ET DES POLITIQUES15

SECTION 3

Cadre légal et politiques relatives aux situations de crise	16
Cadre légal et politiques relatives aux situations d'urgence	16
Politiques communes	18

LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS ET LA COORDINATION21

SECTION 4

Les rôles et responsabilités	21
La coordination et l'interopérabilité durant l'intervention	24

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

L'INTERVENTION LORS DES CRISES : LEÇONS APPRISSES27

SECTION 5

Reconnaître l'existence d'un problème	27
Confirmer les rôles et les responsabilités	28
Exercer son leadership	28
Consulter et établir les priorités d'intervention	29
Réagir et collaborer avec les médias	29
Assurer des communications continues	30
Rétablir les opérations normales, tirer des leçons et prévenir	30

LA PLANIFICATION DES COMMUNICATIONS31

SECTION 6

Le plan de communications	31
La stratégie	31
Les auditoires	33
Les porte-parole désignés	33
Les relations avec les médias	35

OUVRAGES CONSULTÉS39

ANNEXE - Outils de référence sur la gestion des crises et des situations d'urgence .. 41

TABLEAUX

Tableau 1 - Caractéristiques de la gestion des crises et des situations d'urgence	5
Tableau 2 - Le processus de gestion des crises et des situations d'urgence	9
Tableau 3 - Aperçu du cadre légal et des politiques	15
Tableau 4 - Les intervenants au gouvernement du Canada	21
Tableau 5 - Les niveaux de coordination durant l'intervention	25

SURVOL DU GUIDE

Le présent guide constitue une ressource pratique pour les gestionnaires de la Fonction publique du Canada dans le domaine de la gestion des crises et des situations d'urgence. Il a été conçu afin de fournir aux gestionnaires les connaissances essentielles et des conseils pour qu'ils puissent se préparer à gérer efficacement les crises et les urgences dans le contexte de la fonction publique.


Le guide comporte six sections pouvant être consultées indépendamment et auxquelles les gestionnaires pourront se référer selon les besoins. Il est également accompagné d'un autre document renfermant des études de cas portant sur l'expérience d'organismes fédéraux lors de crises ou de situations d'urgence. Ce document est accessible sur le site Web du CCG à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca. Le contenu des six sections du guide est présenté brièvement ci-dessous :

Les gestionnaires doivent être au fait de la plus récente terminologie utilisée dans le domaine de la gestion des crises et des situations d'urgence. La **section 1** offre un aperçu du processus de gestion des crises et des situations d'urgence et établit une distinction entre les concepts de 'crise' et 'urgence' dans le contexte du secteur public. Elle explique également pourquoi il est nécessaire pour les gestionnaires de se préparer à toutes éventualités de crise ou d'urgence.

La **section 2** reprend plus spécifiquement le processus intégré de la gestion des crises et des situations d'urgence qui comporte quatre étapes : l'atténuation, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Ce cadre conceptuel a pour but de guider les gestionnaires à travers les principales activités devant être mises en oeuvre dans chacune des étapes. Le cadre fait ressortir la tendance actuelle visant à favoriser un niveau élevé et continu de la réduction des risques (atténuation) et de la capacité d'intervention au sein des organismes (préparation). Un ensemble de questions sont également proposées pour évaluer l'état de préparation de votre organisation.

La gestion des crises et des situations d'urgence fait partie intégrante des responsabilités des gestionnaires de la Fonction publique du Canada. Toute direction d'un ministère peut être appelée à gérer une crise ou une urgence selon les circonstances. Il est donc essentiel pour les gestionnaires de connaître les obligations de leur organisme pour mieux se préparer et réagir aux crises et aux situations d'urgence potentielles. La **section 3** propose d'effectuer un survol du cadre légal et des politiques relatives aux crises et aux situations d'urgence dans le contexte du gouvernement du Canada. Elle met également en lumière les obligations particulières des ministères et agences à l'égard des quatre étapes du processus de gestion des crises et des situations d'urgence.

La gestion des crises et des situations d'urgence impliquera souvent la collaboration de plusieurs organismes fédéraux et externes. La clé du succès d'une intervention reposera largement sur la capacité de coordonner les efforts entre les divers intervenants au niveau des opérations et des communications. La **section 4** décrit plus spécifiquement



les rôles et responsabilités des principaux acteurs pouvant être impliqués à l'étape d'intervention dans le contexte fédéral. Elle présente également les différents niveaux de coordination et d'interopérabilité pouvant être requis entre les intervenants selon la nature de la crise ou de l'urgence.

La **section 5** porte sur les principales leçons tirées de l'expérience de gestionnaires du secteur public qui ont traversé diverses crises. Partant du principe que la gestion des crises nécessite des activités d'atténuation et de préparation, elle offre certaines considérations clés que les gestionnaires doivent garder à l'esprit lors de l'intervention et du rétablissement.

L'expérience démontre que les communications peuvent devenir complexes et se révéler particulièrement lourdes d'incidences pour le gouvernement du Canada lors des crises et des situations d'urgence. Le bris des canaux de communications avec les auditoires internes et externes peut entraîner la confusion et ainsi rendre la maîtrise de la situation presque impossible. Les communications doivent ainsi se gérer avant, pendant et après les crises et les urgences. La **section 6** aborde les éléments types de la planification des communications que sont la stratégie, les auditoires, les porte-parole désignés et les relations avec les médias.

Qu'est-ce que la gestion des crises et des situations d'urgence?

La gestion des crises et des situations d'urgence est un processus dynamique qui commence bien avant qu'un événement critique éclate et qui va au-delà de sa conclusion. Le processus possède une composante proactive, réactive et réflexive. Chaque étape d'une crise ou d'une situation d'urgence, présente des défis particuliers et requiert différentes approches de la part des gestionnaires. Tandis que les crises et les urgences résultent fréquemment de facteurs autres qu'un événement imprévisible, il est souvent possible d'identifier à l'avance une situation de crise sans attendre que ne se produise le cataclysme. Des signes avant-coureurs modestes peuvent indiquer qu'il est temps de prendre des mesures d'atténuation qui permettent même parfois d'éviter la crise ou l'urgence. Toutefois, si un événement se produit, il faut pouvoir être prêt à intervenir pour en contenir les dommages, entreprendre des efforts de rétablissement et tirer les leçons qui s'imposent afin de réduire les risques que cela se reproduise. En somme, le processus de gestion est intégré et s'opère avant, pendant et après une crise ou une urgence. La section 2 fournit une explication des quatre principaux piliers de la gestion des crises et des situations d'urgence soit : 1) l'atténuation, 2) la préparation, 3) l'intervention, et 4) le rétablissement.

Qu'est-ce qu'une urgence et qu'est-ce qu'une crise ?


Les mots " urgence " et " crise " sont souvent utilisés de façon interchangeable dans les médias et même au sein du gouvernement du Canada. Il s'avère utile d'offrir une distinction entre les urgences et les crises du point de vue de la fonction publique. Le Secrétariat du Conseil du Trésor définit les urgences et les crises comme suit :

" Une 'urgence' est une situation anormale qui exige de prendre rapidement des mesures au delà des procédures normales pour limiter les dommages aux personnes, aux biens ou à l'environnement. "

" Une 'crise,' est une situation qui porte atteinte en quelque sorte aux convenances, aux traditions ou aux valeurs, à la sécurité ou à la protection du public, ou encore à l'intégrité du gouvernement. "

Les situations d'urgence et les crises partagent plusieurs caractéristiques sur le plan de la gestion dont le besoin d'être proactif et la nécessité d'assurer une vaste coordination au niveau des opérations et des communications.

La gestion des situations d'urgence s'attaquera aux conséquences d'un problème pouvant résulter par exemple d'un désastre naturel ou provoqué par l'action humaine. L'objectif des communications d'urgence consistera à assurer un flot ininterrompu d'informations aux audiences affectées pour réduire les risques et minimiser la peur ou



l'anxiété non désirable. Une situation d'urgence pourra se transformer en crise lorsqu'il est perçu que le gouvernement ne maîtrise pas la situation. À titre d'exemple, la récente épidémie du syndrome respiratoire aigu sévère (urgence) a soulevé d'importantes questions quant à l'efficacité des mesures de contrôle du gouvernement du Canada en matière de santé publique (crise).

En ce qui a trait aux crises, elles ne débutent pas toujours par une urgence et ne présentent pas nécessairement une menace grave pour la vie humaine ou les biens. Elles peuvent porter spécifiquement sur des défaillances identifiées dans les politiques, les règlements ou les programmes comme par exemple lors de la crise entourant la gestion des subventions et des contributions à Développement des ressources humaines Canada en 2000. Il faut comprendre que, dans le contexte de l'administration publique, les crises sont largement basées sur la perception d'un problème qu'il soit réel ou apparent. Comme le précise le Bureau du Conseil privé, une situation dégénère en crise quand les médias, le Parlement ou des groupes d'intérêts puissants ou dignes de foi la désigne ainsi. En définitive une crise survient: 1) lorsque l'attitude du gouvernement paraît trop oppressive, intéressée, discriminatoire ou imprévoyante ou 2) lorsqu'on considère que le gouvernement ne fait pas assez. Il va donc sans dire que toutes les activités gouvernementales sont susceptibles aux crises. L'objectif des communications de crise consistera à assurer la coordination d'informations et d'opinions aux audiences visées afin de maintenir et restaurer la confiance et l'intégrité du gouvernement.

Tableau 1 - Caractéristiques de la gestion des situations d'urgence et des crises

TYPE D'INTERVENTION	CAUSES POSSIBLES	EXEMPLES	CARACTÉRISTIQUES
Gestion des situations d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> • Catastrophes naturelles • Désastre provoqué par l'action humaine • Épidémie • Accidents • Terrorisme • Guerre • Sabotage • Cyberattaque • Panne et défaillance majeures des systèmes informatiques • Perturbation des services aux citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Agence des douanes et du revenu du Canada - mesures de sécurité à la frontière canado-américaine en réaction aux événements du 11 septembre 2001 • Transports Canada - fermeture de l'espace aérien en réaction aux événements du 11 septembre 2001 • Citoyenneté et Immigration Canada et la Croix-Rouge canadienne - Opération Parasol de secours aux réfugiés kosovars (1999) • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada - incidents du Code rouge et du virus Love Bug (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'attaque aux conséquences du problème • Ramification de l'incident ou du problème étendu • Répercussion complexes possibles sur les institutions publiques (risque de crise) • Mobilisation et coordination importante au niveau de la gestion des opérations et des communications • Efforts sur la limitation des dommages aux personnes, aux biens ou à l'environnement
Gestion des crises	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur de jugement (politicien et/ou fonctionnaire) • Lacunes au niveau de la gestion des politiques, des programmes et des règlements • Dénonciation • Rumeurs • Lacunes au niveau de la gestion d'une situation d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des ressources humaines Canada - gestion des subventions et des contributions (2000) • Ministère de la Défense nationale - affaire somalienne (1993) • Ministère des Pêches et Océans - crise des moules (1987) • Santé Canada et la Croix-Rouge - crise du sang contaminé (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Porte sur un questionnement fondamental d'un problème (réel ou perçu ainsi) • Ramification du problème très étendue • Perte de confiance envers les institutions publiques • Nécessite une mobilisation et une coordination importante au niveau de la gestion des opérations et des communications • Efforts axés sur le rétablissement de la confiance et sur la recherche de consensus

Pourquoi la gestion des crises et des situations d'urgence importe-t-elle?

Les crises et les urgences sont inévitables et ont tendance à se proliférer et se complexifier :

- Les crises et les urgences surviennent tout le temps et sont inhérentes à toutes les grandes organisations. L'expérience nous a appris qu'il ne s'agit pas de savoir si un organisme sera confronté à une crise ou une urgence majeure, mais dans combien de temps elle se produira, qu'elle en sera l'ampleur et comment prêt sera l'organisme. Depuis une vingtaine d'années, les organisations publiques et privées s'en remettent de plus en plus à la technologie pour soutenir leurs systèmes de communication, d'information et de prestation de services. Cela a entraîné la complexification et la systématisation de la gestion de crises et des situations d'urgence - une activité qui existait bien avant d'avoir un nom. Quand les systèmes d'une organisation s'arrêtent, nous sommes pratiquement tenus en otages. Aujourd'hui plus que jamais, une catastrophe peut venir bouleverser l'équilibre précaire d'une organisation et la précipiter sur une pente glissante. L'environnement moderne en est venu à décupler l'impact des interruptions de travail.

Les crises et urgences peuvent être gérées mais exigent d'être bien préparées :

- Les crises et les urgences sont différentes des interventions routinières. En temps de crise et d'urgence, les gestionnaires et leur personnel se doivent bien souvent d'effectuer des tâches nouvelles et peu familières. Toutes les procédures, priorités, divisions du travail et des ressources se voient altérées. De plus, les crises et les urgences impliquent généralement une collaboration étroite entre différents organismes avec lesquels ils n'ont pas à interagir normalement. Lorsqu'une organisation est dans le feu de l'action, il y a très peu de temps pour négocier à savoir qui aura la

responsabilité de gérer la crise ou l'urgence. C'est pourquoi, comme tout autre défi en matière de gestion, les crises et les urgences doivent être anticipées et préparées, du moins de façon générale, c'est-à-dire qu'il faut s'entendre à l'avance sur les responsabilités et les procédures courantes à suivre en cas de crise ou d'urgence. L'expérience démontre que les crises et les urgences sont gérées beaucoup plus efficacement si une organisation est bien préparée.

- La gestion des crises et des urgences concerne également les forces et les faiblesses des organisations apprenantes et le fait d'accepter que l'organisation doive s'attaquer à ses points faibles pour devenir moins vulnérable. Les organisations doivent aussi envisager l'impensable pour sortir des processus mentaux courants et prévenir le plus possible les situations. L'exemple qui vient le plus souvent à l'esprit, considéré par un grand nombre comme le point de départ de la gestion des crises contemporaines, est celui de la société Johnson & Johnson quand elle a dû réagir aux décès liés au Tylenol à l'automne de 1982. À l'époque, cette forme de violation de produits était inimaginable. L'entreprise a depuis modifié ses emballages et son mode de production. La façon dont cet événement a été traité par la direction de Johnson & Johnson - avec franchise, honnêteté et le souci d'assurer la sécurité de ses clients - est devenue une référence en matière d'efficacité dans la gestion des crises et un cas souvent cité dans les textes sur la gestion. L'une des conséquences des événements impensables du 11 septembre 2001 est que nous sommes davantage prêts à envisager des menaces organisationnelles qui auparavant nous auraient semblé inimaginables.

Les crises et les urgences font partie des responsabilités des gestionnaires :

- Les crises et les urgences font partie intégrante des responsabilités des gestionnaires de la fonction publique. Tout ministère, ou toute direction d'un ministère, peut être appelé à gérer une crise et/ou une urgence. Une situation de crise ou d'urgence peut s'aggraver considérablement s'il semble, même pour un bref moment, que la confusion règne au sein de l'organisme ou que personne n'est aux commandes. Une crise ou une urgence majeure amène l'organisation à la croisée des chemins. La crédibilité de votre organisation et même la vôtre peuvent être en jeu si vous êtes mal préparé et que, conséquemment, vous ne gérez pas correctement la crise ou l'urgence. Toutefois, si la crise ou l'urgence est gérée adéquatement, les répercussions peuvent être extrêmement positives pour votre organisation. En chinois, le mot crise, " wei-ji ", fait référence à la fois au danger et aux ouvertures que présente une situation potentiellement négative. Nous ne souhaitons pas qu'une crise survienne et nous nous efforçons de l'éviter dans la mesure du possible, mais il est possible de tirer parti d'une crise pour rehausser l'image de l'organisation par la manière dont elle la gère.

La réaction face aux crises et aux urgences

Les crises et les urgences peuvent commencer par des réactions humaines naturelles de déni, de colère et de peur. La réaction de l'organisation à ces émotions détermine la manière dont on traite la crise ou l'urgence elle-même. Le syndrome de la lutte ou de la fuite ne peut être surmonté que par l'instauration d'un climat de confiance au sein de l'organisme. Lorsque la méfiance règne au sein de l'organisme, les conditions sont propices à la récrimination, à la panique et à l'effondrement. À l'apogée de la crise ou de l'urgence, les attitudes répandues devraient être la mesure, le consensus et la confiance. L'accent devrait être mis sur

la compréhension, l'explication des faits et de l'infléchissement du cours des événements.

Qualités des bons gestionnaires de crises ou de situations d'urgence :

- Perceptif
- Intuitif
- Compétent dans un ou plusieurs domaines
- Capable d'assumer des responsabilités additionnelles
- Capable de penser clairement
- Décisif
- Calme sous pression
- Apte à résoudre un problème

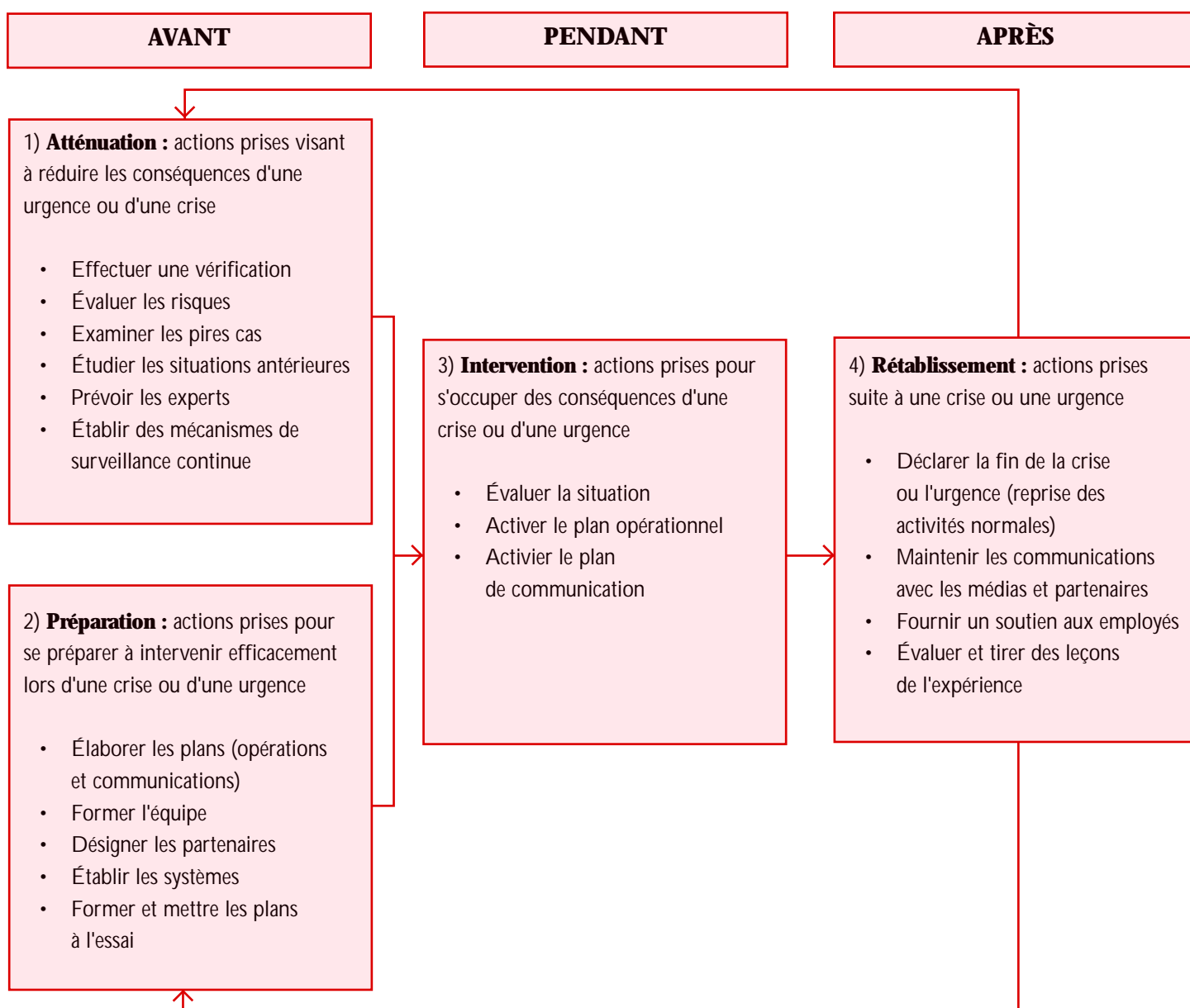


LE PROCESSUS DE GESTION DES CRISES ET DES SITUATIONS D'URGENCE

SECTION 2

La présente section propose un cadre conceptuel en vue d'aider les gestionnaires à mieux comprendre les principales étapes du processus de gestion des crises et des situations d'urgence. Tiré de la plus récente littérature, le cadre s'appuie sur un processus intégré comportant quatre étapes : l'atténuation, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Le processus met en lumière la tendance actuelle visant à favoriser un niveau élevé et continu de la réduction des risques (atténuation) et de la capacité d'intervention au sein des organisations (préparation). Les gestionnaires sont appelés à agir sur les principales activités prévues pour chacune des étapes du processus.

Tableau 2 - Le processus de gestion des crises et des situations d'urgence



L'étape d'atténuation

L'étape d'atténuation englobe les actions prises visant à réduire les conséquences d'une urgence ou d'une crise. Les activités d'atténuation visent principalement à identifier et à anticiper au mieux les risques de crises ou d'urgences. Elles permettent à l'organisation d'identifier ses points vulnérables et d'agir de façon proactive sur ces derniers. Les gestionnaires ont intérêt à consulter le *Cadre de gestion intégrée des risques* pour mener leurs activités d'atténuation qui consistent à :

- effectuer une vérification (identification des risques et des situations critiques);
- évaluer les risques (indices de probabilité par ordre d'importance);
- examiner les pires cas (analyse de scénarios possibles);
- étudier les situations antérieures (examen rétrospectif des crises ou urgences antérieures);
- prévoir les experts (identifier l'expertise requise pour les crises ou urgences probables); et
- établir des mécanismes de surveillance continue.

Il faut convenir qu'une prévention complète des crises et des urgences n'est pas possible. Il n'en demeure pas moins que les efforts continus à l'anticipation augmentent grandement les chances d'éviter les conséquences d'une crise ou d'une urgence. Les activités d'atténuation restent toutefois essentielles pour orienter et mettre de l'avant les activités à l'étape de préparation.

L'étape de préparation

L'étape de préparation inclut les actions prises pour se préparer à intervenir efficacement lors d'une crise ou d'une urgence. Les activités de préparation visent à planifier, tant au niveau des opérations que des communications, les paramètres de l'intervention, les modalités administratives, les ressources, la formation et la mise à l'essai des plans :

Planifier (opérations et communications)

La gestion des crises et des situations d'urgence nécessite de développer deux types de plan : le plan opérationnel et le plan de communication. Le plan opérationnel est le document cadre qui vise à rassembler toutes les informations dont les gestionnaires auront besoin pour intervenir efficacement lors d'une crise ou d'une urgence. En d'autres mots, ce plan de gestion vient donner les grandes directions à suivre. En concevant le plan, il faut garder à l'esprit qu'il ne doit pas être trop long et compliqué. Quand une crise ou une urgence frappe et que la tension est à son plus haut point, il n'y a pas de temps à perdre à consulter un plan volumineux rempli de descriptions narratives. Le but est de constituer un document concis qui saura comprendre les informations pertinentes à la gestion de crise ou d'urgence. Un plan opérationnel devrait comprendre les éléments de base suivants :

- définition des crises et urgences couvertes dans le plan;
- structures hiérarchiques (p. ex., équipe de gestion, premier organisme responsable, rapports avec les autres ministères ou agences, l'administration centrale, etc.);
- politiques et procédures administratives pour activer le plan et faciliter la prise de décision;
- installations (centre des opérations et besoins logistiques).

Le plan de communication devrait aller de pair avec le plan général des opérations. Le plan de communication fournit les guides stratégiques et tactiques nécessaires avant, pendant et après la crise et les urgences. Il permettra à tous les intervenants d'avoir les mêmes repères et les mêmes réactions durant l'intervention. Le plan de communication déterminera également les porte-paroles désignées, les auditoires cibles, les installations et les besoins de formation. La section 6 reprend plus en détail les principaux éléments types pour l'élaboration du plan de communication.

Constituer l'équipe d'intervention

L'équipe d'intervention rassemble les employés de l'organisation qui seront appelés éventuellement à gérer une crise ou une urgence. Généralement, une telle équipe est formée à partir des personnes clés de l'organisation, en tenant compte de leurs spécialités et expertises. Ces équipes peuvent être encadrées par une définition des rôles et responsabilités de chacun des membres ainsi qu'une définition des pouvoirs pouvant être exercés par l'équipe.

Désigner les partenaires

La désignation des partenaires implique l'établissement de contacts entre le ministère responsable et les organismes qui l'appuieront durant l'intervention. Il est opportun pour le ministère responsable de partager au préalable son programme d'intervention et de l'harmoniser avec les organismes partenaires. Les relations et les ententes établies avec les partenaires avant les crises ou les urgences pourront aider à faciliter la coordination de l'intervention.

Établir des systèmes

Les systèmes impliquent l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des opérations relatives à l'intervention. Les systèmes englobent l'infrastructure, les technologies et les ressources humaines. Un manque ou insuffisance d'un de ces éléments peut contribuer à paralyser l'action de l'équipe d'intervention. Ainsi, il faut s'assurer de la disponibilité des ressources et du fonctionnement du matériel au préalable. Voici quelques exemples des ressources requises pour une intervention :

- installations (centre de gestion de crises ou de situations d'urgence);
- matériel de communication (lignes téléphoniques, télécopieurs, ligne 1-800, téléphones cellulaires, réseaux informatiques, téléconférences, ordinateurs, enregistreuse, etc.);

- matériel et locaux de réserve;
- personnel de soutien (surtout le greffier qui consigne chacune des actions de l'équipe).

Former et mettre à l'essai les plans

Les plans peuvent s'avérer inutiles ou inefficaces s'ils ne sont pas mis à l'essai. Ils peuvent donner aux gestionnaires un faux sentiment de sécurité en ce qui concerne l'état de préparation de leur organisation. Pour éviter le " syndrome du plan papier ", les plans doivent être mis à l'essai périodiquement et les membres de l'équipe d'intervention désignée et leur personnel de soutien doivent obtenir la formation appropriée. Un exercice de simulation peut s'effectuer à grande ou à courte échelle. Il est toutefois fortement recommandé d'impliquer la haute direction lors de simulations, cette dernière étant tenue d'autoriser l'activation des plans et des activités connexes lors des crises ou des urgences. La formation et la mise à l'essai des plans permettront notamment de :

- maintenir un niveau approprié de sensibilisation;
- familiariser le personnel avec les plans (opérations et communications);
- assurer que tout le personnel impliqué connaisse la place qu'il occupe dans les plans (rôles et responsabilités);
- familiariser le personnel avec les mécanismes, équipement et procédures nécessaires à la mise en œuvre des plans;
- convertir des plans abstraits en actions concrètes;
- fournir une opportunité de répondre aux questions et aux inquiétudes.

Chaque exercice devrait être suivi d'une séance-bilan qui permettra de faire ressortir ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Ce type de séance donne l'occasion de réajuster les plans et de réévaluer les responsabilités qu'assumeront le personnel et les partenaires lors de crises ou d'urgences réelles.

L'étape d'intervention

L'intervention concerne les actions prises pour s'occuper des conséquences d'une crise ou d'une urgence. L'intervention implique la mise en oeuvre d'activités pour maîtriser la situation et limiter les effets négatifs. Il faut comprendre que les activités d'intervention se déroulent de façon itérative ou simultanée compte tenu du climat d'incertitude pouvant être lié aux crises et aux urgences. L'intervention exigera un niveau de coordination complexe des opérations et des communications selon la nature de la crise ou de l'urgence. Les sections 4 et 5 abordent plus amplement la question de la coordination et des leçons apprises durant l'étape d'intervention. Nous ne présentons ici que les activités sommaires de l'étape d'intervention :

Évaluer la situation

L'évaluation de la situation consiste à rassembler toutes les informations entourant la crise ou l'urgence et de vérifier la fiabilité des sources. Cette démarche initiale permet d'évaluer l'importance du problème et de déterminer l'organisme responsable de l'intervention. L'autorité hiérarchique saisie de la question ordonne l'exécution des plans opérationnels et de communication si elle le juge appropriée.

Activer le plan opérationnel

L'activation du plan opérationnel suppose tout d'abord le début des travaux de l'équipe désignée pour gérer l'intervention. Elle s'accompagne également généralement de l'entrée en contact avec les partenaires fédéraux et externes pour réexaminer le problème et établir les priorités d'intervention. Le ministère responsable met en oeuvre rapidement des solutions à court terme visant à limiter les dommages et à réduire le danger, et poursuit sa recherche de solutions à plus long terme.

Activer le plan de communication

L'exécution du plan de communication consistera initialement à préparer rapidement la position officielle du ministère responsable. Les activités de préparation initiales impliquent :

- la détermination de l'intérêt que la situation pourra susciter de la part des médias;
- le choix et l'information du porte-parole désigné;
- la rédaction et la coordination de la transmission du message gouvernemental; et
- la prévention des besoins des médias.

La réponse aux médias consistera à reconnaître et expliquer l'étendue connue du problème et à persuader la population que des mesures immédiates sont déployées pour maîtriser la situation. Le ministère responsable maintiendra des communications continues avec ses auditoires internes et externes tout au long de l'intervention afin d'effectuer des mises à jour et partager toute information pertinente.

L'étape de rétablissement

Le rétablissement comprend les actions prises suite à une crise ou une urgence. Les activités de rétablissement impliquent :

- une déclaration officielle de la fin de la crise ou de l'urgence;
- le maintien des contacts avec les médias et les partenaires;
- le soutien des employés; et
- l'apprentissage organisationnel (leçons apprises).

La reprise des opérations normales nécessite une déclaration officielle de la fin de la crise ou de l'urgence. Bien que la situation soit reléguée progressivement à l'arrière-plan, le ministère responsable doit maintenir les contacts avec les médias et les organismes partenaires. Ceci permet de rendre compte des progrès réalisés

quant à l'implantation des solutions à long terme identifiées durant l'intervention. Une attention particulière devrait aussi être portée au soutien des employés de l'organisation qui pourraient souffrir de stress et de fatigue extrême résultant de la crise ou de l'urgence.

Enfin, les activités de rétablissement concernent l'apprentissage organisationnel et les leçons tirées de l'expérience. Les crises ou les urgences pourront avoir des conséquences positives ou négatives sur l'image professionnelle et publique d'une organisation. Dans les deux cas, il peut s'avérer tentant pour une organisation de négliger l'élément réflexif de la gestion des crises et des situations d'urgence. Une organisation ressortant avec succès d'une crise ou d'urgence peut se croire prête à surmonter toutes autres situations similaires. D'autres organismes ayant à peine survécu à la crise ou l'urgence peuvent trouver excessivement difficile de revenir en arrière et tenter de tirer des leçons de l'expérience. Les organisations soucieuses saisiront l'opportunité d'examiner soigneusement, sans blâmer, ce qui a fonctionné et ce qui a mal fonctionné à travers un examen rétrospectif formel. Elles mettront l'emphase sur l'amélioration de la capacité organisationnelle à anticiper et à se préparer aux crises et urgences à venir.

Questionnaire sur l'état de préparation de votre organisation

En répondant aux questions suivantes, les gestionnaires pourront évaluer sommairement leur capacité organisationnelle à faire face aux crises et aux situations d'urgence potentielles. Le questionnaire permet d'identifier les forces et les faiblesses des organisations concernant la mise en œuvre des activités comprises aux étapes d'atténuation, de préparation, d'intervention et de rétablissement:

1. Votre organisation possède-t-elle une vision " corporative " pour la gestion des crises et des situations d'urgence? Quelle est-elle? Est-ce qu'elle couvre les différentes étapes du processus?

2. Une planification adéquate a-t-elle été effectuée concernant l'implication des partenaires à chacune des étapes du processus de gestion des crises et des situations d'urgence?
3. Veuillez énumérer la capacité actuelle de votre organisation pour chacune des étapes du processus, y compris les plans et les activités prévus par votre organisation pour accroître cette capacité.
4. Quelle est ou quelles sont les étapes où votre organisation concentre la plus grande partie de ses efforts?
5. Quelle est ou quelles sont les étapes négligée(s) par votre organisme?
6. Quelles attentions ou récompenses les membres de votre organisation reçoivent-ils lorsqu'ils participent à chacune de ces étapes?
7. Est-ce qu'il y a une ou des étapes où les responsabilités et récompenses des employés pourraient être améliorées?
8. Avec quelle efficacité votre organisation planifie-t-elle ses actions par rapport aux quatre étapes du processus?
9. Quels sont les obstacles pouvant empêcher une planification efficace des quatre étapes du processus?
10. Comment pourrait-on surpasser ces obstacles?

Source adaptée : *Crisis management*, by Ian I. Mitroff et Christine M. Pearson. San Fransisco : Josey-Bass Publishers, 1993.



Les gestionnaires doivent être à l'affût des lois et des politiques inhérentes aux crises et aux urgences puisque ces dernières servent à établir les règles de conduite et à jeter les bases de l'action. Une connaissance approfondie du rôle et des responsabilités de votre organisation permettra d'orienter la mise en oeuvre des activités d'atténuation et de préparation et viendra aussi faciliter la démarche d'intervention en cas de crise ou d'urgence. A priori, il faut noter que dans certains cas, les lois ou les politiques présentées s'appliquent à l'ensemble des ministères et organismes alors que dans d'autres elles concernent les compétences particulières de certains organismes.

Tableau 3 - Aperçu du cadre légal et des politiques

CRISES	URGENCES
<p>Cadre légal et politiques</p> <p>Loi organique des ministères et agences</p> <p>Lois et règlements (responsabilité entière ou partielle)</p> <p>Règlements, programmes, politiques du secteur affecté par la crise</p>	<p>Cadre légal et politiques</p> <p><i>Loi sur les mesures d'urgence (1988)</i></p> <p><i>Loi sur la protection civile (1988)</i></p> <p><i>Loi antiterroriste (2001)</i></p> <p><i>La loi de 2002 sur la sécurité publique</i></p> <p><i>Politique fédérale relative aux situations d'urgence (1995)</i></p> <p><i>Politique du gouvernement sur la sécurité (2002)</i></p>
<p>Politiques communes</p>	
<p><i>Cadre de gestion intégrée du risque (2001)</i></p> <p><i>Politique de communication du gouvernement du Canada (2002)</i></p>	

Cadre légal et politiques relatives aux situations de crise

Lois pertinentes

Les situations de crise impliquent une connaissance approfondie de deux types de lois par les gestionnaires : la loi organique de leur ministère ou organisme, et les lois et règlements relevant de la responsabilité entière ou partielle de leur organisation. La loi organique des ministères ou organismes définit les pouvoirs des organisations publiques et aide ainsi à en définir leur mandat. Le nombre de lois et de règlements que doivent faire appliquer les ministères et agences peut varier grandement d'une organisation à l'autre. Les gestionnaires doivent être pleinement conscients des obligations et responsabilités de leur organisation avant qu'elle ne soit frappée par une crise. Un gestionnaire bien avisé saura déterminer plus rapidement si son organisation doit agir comme premier organisme responsable de la gestion d'une crise qui semble s'aggraver. Par conséquent, la mise en oeuvre des activités d'intervention se verra facilitée.

Politiques pertinentes

Les gestionnaires de la fonction publique devront le plus souvent gérer des crises portant sur leurs responsabilités quotidiennes. Elles peuvent, par exemple, viser la mise en oeuvre d'un programme, l'application de règlements ou l'interprétation de politiques. En ce sens, les crises potentielles couvrent l'ensemble des secteurs d'activités d'une organisation publique. Il n'existe toutefois pas de politique gouvernementale définie exigeant que les gestionnaires aient des plans opérationnels pour les crises comme c'est le cas pour les situations d'urgence. Ceci n'exclut pas la possibilité pour les gestionnaires de mettre en place un plan de gestion de crise pour les secteurs d'activités les plus vulnérables de leur organisation. Comme nous le verrons ci-dessous, le *Cadre de gestion intégrée du risque* et la *Politique de communication du gouvernement du Canada* s'avèrent des instruments précieux pour renforcer les activités

d'atténuation et de préparation des organisations face aux crises éventuelles.

Cadre légal et politiques relatives aux situations d'urgence

Loi sur les mesures d'urgence et Loi sur la protection civile

La *Loi sur les mesures d'urgence*, adoptée par le Parlement canadien en 1988 de façon conjointe avec la *Loi sur la protection civile*, est venue remplacer la *Loi sur les mesures de guerre* en ce qui concerne les cas d'urgence nationale. En plus de conférer au gouvernement les pouvoirs nécessaires relativement à l'intervention dans les urgences nationales, la Loi vient également préciser quelles sont les situations pouvant être qualifiées comme étant une urgence nationale. On y retrouve quatre types de situation, soit 1) les urgences en matière de bien-être public 2) les urgences touchant l'ordre public 3) les urgences internationales et 4) les temps de guerre. La Loi assure également la protection des droits et libertés des Canadiens dans les situations d'urgence précédemment présentées. Elle prévoit en plus une compensation adéquate pour toute perte ou blessure qui pourrait être provoquée par sa mise en application.

La *Loi sur la protection civile* vient quant à elle définir le mandat de l'ensemble du gouvernement fédéral du Canada et de ses agences dans l'élaboration et la coordination des programmes visant à traiter avec les sinistres. Elle établit précisément les responsabilités de chacun des ministères fédéraux en matière de protection civile, dans leur secteur respectif, tout en tenant compte des intérêts provinciaux par l'établissement d'une aide fédérale dans les cas d'urgence se déroulant à l'échelle provinciale. La Loi précise également les responsabilités du ministre ayant la responsabilité de la protection civile ainsi que celles du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) décrit à la page 22.

Loi antiterroriste et Loi de 2002 sur la sécurité publique

Dans la foulée des événements tragiques du 11 septembre 2001, le gouvernement du Canada souscrivait à un Plan antiterrorisme en deux parties, soit premièrement la *Loi antiterroriste*, qui reçut la sanction royale en décembre 2001. La Loi vient notamment préciser les mesures visant à dissuader, rendre inopérants, identifier, poursuivre en justice, condamner et punir les terroristes. Elle donne également aux organismes responsables d'appliquer la Loi et aux agences de sécurité nationale de nouveaux instruments d'enquête permettant de recueillir des renseignements au sujet des groupes terroristes et de les poursuivre en justice. La *Loi antiterroriste* vient également mettre en place des mesures de protection rigoureuses qui visent à protéger les droits et libertés des Canadiens.

En deuxième partie du Plan antiterrorisme, le gouvernement du Canada a présenté en 2002 le *Projet de loi C-17* soit la *Loi de 2002 sur la sécurité publique*. Ce projet de loi a été adoptée à la troisième lecture par la Chambre de Communes en octobre 2003. Lorsqu'elle sera promulguée, cette loi viendra combler les lacunes du cadre législatif fédéral en matière de sécurité et de protection civile. La Loi permettra de mettre en place des mesures importantes venant accroître la capacité du gouvernement du Canada à prévenir les attentats terroristes, à protéger les Canadiens et à réagir rapidement advenant une menace importante. La Loi est donc d'un intérêt particulier pour les gestionnaires dont les responsabilités sont liées à la lutte contre le terrorisme et la sécurité nationale. D'ailleurs, cette nouvelle législation comportera des dispositions permettant aux ministères et organismes fédéraux liés à la lutte contre le terrorisme et à la sécurité nationale d'échanger plus efficacement entre eux des renseignements essentiels et de coordonner leur travail. De plus, elle prévoit une circulation plus fluide de l'information entre le Canada et ses partenaires internationaux afin de prévenir les activités terroristes et de protéger la sécurité publique.

Politique fédérale relative aux situations d'urgence

Découlant de la *Loi sur les mesures d'urgence* et la *Loi sur la protection civile*, la *Politique fédérale relative aux situations d'urgence* (1995) a pour principe fondamental que les préparatifs d'urgence doivent être intégrés à tous les paliers de gouvernement et d'intervenants. Elle vient donc encourager la collaboration et la coordination des efforts de tous les acteurs qu'elle interpelle.

Le palier fédéral prône la décentralisation de la planification des mesures d'urgence afin de profiter de la compétence, des ressources et des outils réglementaires de chaque ministère fédéral. Le gouvernement fédéral assume automatiquement un rôle de leadership dans toutes les urgences affectant sa juridiction. La pratique canadienne, conformément au régime constitutionnel et juridique du pays, veut que la responsabilité d'agir dans une situation d'urgence soit tout d'abord assumée par l'individu, à qui il incombe de connaître les mesures à prendre pour assurer sa propre sécurité. L'intervention des différents paliers de gouvernement ne s'effectue qu'au fur et à mesure que leurs compétences et ressources sont requises pour contrôler la situation et en réduire les effets. La chaîne de responsabilités prend donc son origine chez l'individu pour ensuite se transposer à la municipalité, à la province et au territoire. La province ou le territoire peut ensuite faire une demande officielle pour obtenir l'intervention du gouvernement fédéral. Celui-ci n'agit que sur demande ou s'il est clair que la situation touche à l'un de ses secteurs de compétences ou en cas d'une urgence nationale.

Si l'intervention fédérale est requise, le gouvernement peut alors désigner un ministère comme étant responsable de la coordination de l'ensemble de l'intervention fédérale. Ce rôle est généralement confié au ministère dont les responsabilités courantes sont les plus étroitement liées aux circonstances de la catastrophe. L'intervention fédérale s'effectue généralement sous la direction et le contrôle du

gouvernement provincial concerné ou, s'il s'agit d'une situation relevant essentiellement de la compétence du fédéral ou d'une crise nationale, celle-ci s'effectue en étroite collaboration avec les provinces.

Politique du gouvernement sur la sécurité

La *Politique du gouvernement sur la sécurité* (2002) vise à prescrire l'application de mesures de sauvegarde pour réduire le risque de préjudice et à soutenir l'intérêt national et les objectifs opérationnels du gouvernement du Canada. Elle est conçue pour protéger les employés, préserver la confidentialité, la disponibilité, l'intégrité et la valeur des biens, et assurer la prestation continue de services. En considérant que le gouvernement fédéral axe grandement sa prestation de services sur les technologies de l'information, la politique vient souligner l'importance pour les ministères de surveiller leurs opérations électroniques. Les administrateurs généraux ont l'obligation de rendre compte de la sauvegarde des employés et des biens relevant de leur secteur de responsabilité ainsi que de la mise en oeuvre de la politique. Les ministères sont tenus d'effectuer des activités d'atténuation (évaluation des menaces et risques) et de préparation (plan de reprise des opérations et d'urgence). Les exigences de cette politique supportent d'autres mesures gouvernementales sur la gestion des situations d'urgence.

Politiques communes

Cadre de gestion intégrée du risque

Le *Cadre de gestion intégrée du risque* (2001) fournit aux organisations un mécanisme pour élaborer une approche générale de gestion des risques stratégiques qui permet de discuter de risques très différents ainsi que d'en faire la comparaison et l'évaluation sur la même page. La politique traite de tous les genres de risques auxquels l'organisation peut faire face, soit au niveau stratégique, opérationnel, financier, des ressources humaines ainsi qu'au plan juridique, de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de la réputation. Les


administrateurs généraux, la haute direction, les gestionnaires et l'ensemble des employés sont donc appelés à jouer un rôle important lors de la création d'une fonction de gestion intégrée du risque. Le *Cadre de gestion intégrée du risque* est un outil essentiel pour mettre en oeuvre les activités de l'étape d'atténuation.

Le *Cadre de gestion intégrée du risque* vise à :

- établir des lignes directrices pour promouvoir l'utilisation d'une approche plus globale et plus systématique en matière de gestion du risque;
- contribuer à l'établissement d'un effectif et d'un milieu de travail soucieux du risque qui favorisent l'innovation et la prise de risques responsable, tout en veillant à ce que des mesures légitimes soient prises pour protéger l'intérêt public, conserver la confiance du public et assurer la diligence raisonnable; et
- proposer une série de pratiques de gestion du risque que les ministères peuvent adopter ou adapter en fonction de leurs circonstances particulières.

Politique de communication du gouvernement du Canada

La *Politique de communication du gouvernement du Canada* (2002) a pour but d'assurer une coordination et une gestion efficaces des communications pour l'ensemble de l'administration fédérale. Elle traite de nombreux enjeux importants, dont les communications en cas de crises et d'urgences. Elle est conçue pour donner aux employés de la fonction publique et aux gestionnaires les directives à suivre afin que le public puisse recevoir des renseignements opportuns, exacts, objectifs et complets sur les politiques, les programmes, les services et les initiatives du gouvernement. La politique pousse également les organisations à mettre en place des plans, partenariats et autres outils ou méthodes pouvant permettre aux fonctionnaires de communiquer de façon efficace et efficiente dans les deux langues officielles lors



des crises et des situations d'urgence. Elle assure également une collaboration intergouvernementale en proposant que les différents gouvernements et intervenants s'entendent sur l'organisme qui devra assumer la responsabilité principale des communications en cas de crise ou d'urgence. Par contre, s'il y a un doute quant à l'organisme public ayant la responsabilité principale dans des circonstances données, les institutions doivent se rapporter au Bureau du Conseil Privé. En définitive, la politique exige de mettre en œuvre des activités de communication aux étapes d'atténuation, de préparation, d'intervention et de rétablissement.



D'une perspective fédérale, la présente section vise à reprendre de façon plus spécifique les rôles et responsabilités des principaux acteurs pouvant être interpellés lors des crises et des situations d'urgence. Nous aborderons également le continuum de coordination et d'interopérabilité requis entre ces acteurs pour assurer une gestion efficace de l'intervention.

Tableau 4 - Les intervenants au gouvernement du Canada

Bureau du premier ministre (BPM) <ul style="list-style-type: none">• Comités du Cabinet des opérations, et de la santé publique, de la sécurité et de la protection civile
Bureau du Conseil privé (BCP)
Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPCC) <ul style="list-style-type: none">• Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC)
Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)
Ministère responsable Ministre Équipe d'intervention <ul style="list-style-type: none">• Responsable d'équipe• Porte-parole désignés• Communications• Finances• Politiques• Services techniques• Contentieux• Sécurité
Partenaires fédéraux et externes

Les rôles et responsabilités

Bureau du premier ministre / Comités du Cabinet des opérations, et de la santé publique, la sécurité et la protection civile

En tant que chef du processus de prise de décision au sein du gouvernement fédéral, le premier ministre détient le pouvoir de décider de toutes les mesures jugées nécessaires lors des situations de crise ou d'urgence. L'expérience démontre que le premier ministre

s'en remet normalement aux décisions de ses ministres dans les situations de crise ou d'urgence, ces derniers étant tenus de répondre au principe de responsabilité ministérielle pour toutes questions touchant leur domaine de compétence. De façon exceptionnelle, et à la demande du Bureau du Conseil privé (BCP), le Bureau du premier ministre (BPM) pourra émettre une directive lorsqu'il y a confusion et mésentente dans la détermination du premier organisme responsable. Il demeure que lorsque l'autorité ministérielle est déterminée, le palier de décisions demeure normalement entre les mains du ministre qui est appuyé par une équipe de gestion qui sera chargée de gérer la crise ou l'urgence au sein de son ministère. Le ministère responsable sera tenu d'informer périodiquement le ministre, le Bureau du premier ministre et le Cabinet des opérations concernant les développements pour toute la durée de l'événement.

Pour ce qui est des situations d'urgence, un nouveau comité du Cabinet chargé de la santé publique, de la sécurité et de la protection civile a été créé par le premier ministre en décembre 2003. Sous la présidence du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, ce comité est chargé de gérer les questions et les activités liées à la sécurité et au renseignement, et de coordonner la réponse de l'ensemble du gouvernement à toute situation d'urgence (santé publique, catastrophe naturelle, sécurité, etc.).

Bureau du Conseil privé

Le rôle du BCP consiste à aider les ministères et organismes à remplir efficacement leurs responsabilités et à assurer une consultation et une coordination d'ensemble au sein du gouvernement du Canada. Le BCP fournit un appui important dans les situations de crise ou d'urgence. Le BCP assume trois principaux rôles d'appui : 1) fournir des conseils quant à la détermination du ministère responsable de gérer la crise ou de l'urgence 2) fournir un appui et des conseils au premier organisme responsable dans sa démarche d'intervention et 3) coordonner et faciliter la dissémination de l'information au sein du gouvernement

(i.e. au BPM, au Cabinet et autres ministères). Le Secrétariat des Communications et Consultation du BCP constitue le principal point de contact pour le ministère responsable.

Sécurité publique et Protection civile Canada

De façon concomitante, un nouveau ministère, le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, a aussi été créé. Le portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada a la responsabilité de protéger les Canadiens et de contribuer à faire en sorte que le Canada demeure une société paisible et sûre. Le Portefeuille comprend le Ministère et les six organismes suivants :

- la Gendarmerie royale du Canada (GRC);
- le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS);
- le Service correctionnel du Canada (SCC);
- la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC);
- le Centre des armes à feu Canada;
- l'Agence des services frontaliers du Canada.

Le Portefeuille compte aussi trois organes de surveillance qui veillent à la reddition de comptes et au respect intégral de la primauté du droit, et deux organes d'examen du SCRS.

Le rôle du Ministère au sein du Portefeuille est d'appuyer le ministre dans sa tâche de guider efficacement les organismes qui sont responsables des services de police et d'application de la loi, de la sécurité nationale, des affaires correctionnelles et de la mise en liberté sous condition.

Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile

Relevant anciennement du ministère de la Défense, le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) est une autre entité qui a été déplacée vers le portefeuille de la Sécurité

publique et de la Protection civile afin d'optimiser les mesures et les interventions d'urgence en cas de catastrophes naturelles et d'atteinte à la sécurité des Canadiens et des Canadiennes, ainsi que d'améliorer les connexions avec les réseaux de protection civile des provinces et des territoires.

Au sein de SPPCC, le BPIEPC maintient sa mission d'améliorer la sécurité des Canadiennes et des Canadiens dans leur environnement matériel et cybernétique. Le BPIEPC a un mandat comportant deux volets :

- assurer un rôle de chef de file national pour une nouvelle approche moderne et complète de la protection des infrastructures essentielles du Canada les composantes clés matérielles et cybernétiques des secteurs de l'énergie et des services publics, des communications, des services, du transport, de la sécurité et du gouvernement;
- être le principal organisme du gouvernement chargé d'assurer la protection civile à l'échelle nationale pour tous les types de situations d'urgence.

Le BPIEPC est responsable de la planification continue des mesures d'urgence et des affaires du gouvernement du Canada. Il surveille toutes les menaces et les situations d'urgence et constitue le centre de la coordination des efforts du gouvernement du Canada en matière d'intervention et de rétablissement. Le BPIEPC améliore la sensibilisation et la capacité des Canadiennes et des Canadiens, de leurs collectivités, de leurs entreprises et de leurs gouvernements à gérer les risques que représentent leurs environnements matériel et cybernétique.

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)

Le Secrétariat du Conseil du Trésor joue également un rôle d'appui des activités gouvernementales lors des crises ou des situations d'urgence au niveau de l'affectation des ressources humaines, financières,

informatiques et technologiques. Le SCT peut aider les ministères responsables à :

- accélérer l'affectation des fonds supplémentaires afin de couvrir les dépenses ministérielles liées aux crises ou urgences;
- modifier de façon temporaire les procédures, les règlements ou les pouvoirs en matière d'administration financière pour permettre au gouvernement fédéral de fournir le plus rapidement possible les ressources, les services et l'appui nécessaires;
- favoriser la reprise rapide des services essentiels du gouvernement interrompus par une situation d'urgence et fournir des avis aux ministères et aux organismes à cet égard;
- accélérer l'approbation des demandes d'aide financière présentées par les provinces en cas de catastrophe.

Ministère responsable

Ministre

En raison de la complexité opérationnelle et des aspects techniques entourant les crises et les situations d'urgence, le ministre s'en remettra largement aux compétences de ses fonctionnaires (i.e. l'équipe d'intervention et les porte-parole désignés) pour gérer l'intervention et collaborer avec les médias. Le ministre remplira son obligation de rendre compte des activités d'intervention de son ministère auprès du Cabinet et du Parlement et pourra, selon les circonstances, exercer une visibilité plus importante auprès des médias et du public. L'équipe d'intervention, saisie de la crise ou de l'urgence, devra travailler en étroite collaboration avec le bureau du ministre afin de connaître et confirmer les besoins et attentes du ministre.

Équipe d'intervention

Le secteur de l'organisation responsable de la gestion de la crise ou de la situation d'urgence devra avoir en place une équipe de gestion qui portera son attention

exclusive au problème jusqu'à sa résolution. L'équipe est constituée d'un responsable et de tous les spécialistes et experts-conseils comme par exemple les porte-parole désignés, le responsable des communications, finances, politiques, etc. L'équipe est investie des pouvoirs décisionnels pour gérer l'intervention. Normalement, les pouvoirs de l'équipe de gestion et les rôles et responsabilités des membres qui la composent sont déterminés à l'avance dans les plans de gestion de crises ou de situations d'urgence.

Les partenaires fédéraux et externes

La gestion de crises et des situations d'urgence impliquera fréquemment une collaboration étroite entre le ministère responsable et divers partenaires. Selon les circonstances entourant la crise ou l'urgence, les partenaires pourront inclure des organismes fédéraux, les autorités provinciales et municipales ou des organisations non gouvernementales. Le ministère responsable devrait normalement avoir établi un contact au préalable avec ses partenaires fédéraux et externes lors des activités d'atténuation et de préparation.

La coordination et l'interopérabilité durant l'intervention

Devant les multiples acteurs pouvant être impliqués lors d'une crise ou d'une urgence, la coordination et l'interopérabilité sont essentielles pour une intervention efficace. Le niveau de coordination requis augmentera selon la nature et la complexité de la crise ou de l'urgence. Le degré de coordination pourra être haussé, entre autres, lorsque la gravité d'une urgence s'intensifie, lorsque l'implication du gouvernement du Canada doit changer ou lorsque l'urgence tend à se transformer en crise.

Selon leur domaine respectif de compétences, les ministères et agences sont tenus de répondre immédiatement et de façon proactive lorsqu'une situation d'urgence se produit ou lors de l'identification de crise potentielle. Tous les employés des ministères ou

agences doivent signaler immédiatement tout problème ou incident sérieux à leur supérieur immédiat. Chaque niveau d'autorité doit prendre les actions appropriées pour informer le prochain niveau hiérarchique qui déterminera si d'autres actions sont à entreprendre.

Ce processus mènera à la désignation de l'autorité au niveau le plus approprié. Pour fins d'illustration, on retrouvera trois niveaux de coordination relatifs aux activités d'intervention dans le contexte du gouvernement du Canada soit bas, élevé et très élevé.

Bas niveau de coordination : Le ministère responsable assume l'entière responsabilité de l'intervention. Il dirige les opérations et les communications (stratégie et soutien) reliés à son domaine de compétences. La coordination se situe principalement entre l'administration centrale et les bureaux régionaux selon les circonstances. L'implication des agences centrales, des partenaires fédéraux et externes est minimale.

Niveau élevé de coordination : Le ministère responsable assume l'entière responsabilité de l'intervention. Il dirige les opérations et les communications (stratégie) mais travaille en étroite collaboration avec les agences centrales et les partenaires fédéraux et externes. Le BCP ou le SPPCC (BPIEPC) fournit des conseils et appuie le ministère responsable au niveau des communications.

Niveau très élevé de coordination : Le BPM/BCP et le Cabinet jouent le rôle de premier dirigeant au niveau national. Plusieurs ministères responsables sont appelés à intervenir de façon concomitante selon leur domaine de compétences. Ces derniers dirigent leurs opérations respectives et appuient la stratégie de communication laquelle est coordonnée au plus haut sommet. Pour les situations d'urgence, le SPPCC (BPIEPC) fournit également un soutien au niveau des communications.

Tableau 5 - Niveaux de coordination durant l'intervention

NIVEAU DE COORDINATION REQUIS	INTERVENANTS FÉDÉRAUX	RESPONSABILITÉS
Bas	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère responsable (administration centrale et régions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère responsable dirige les opérations et les communications (stratégie et soutien) couvrant son domaine de compétences
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère responsable (administration centrale et régions) • Collaboration de partenaires fédéraux et externes • BCP/SPPCC (BPIEPC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère responsable dirige les opérations et les communications (stratégie et soutien) couvrant son domaine de compétences • Partenaires fédéraux et externes appuient le ministère responsable • BCP ou SPPCC (BPIEPC) collabore avec le ministère responsable (appui aux communications)
Très élevé	<ul style="list-style-type: none"> • BPM/BCP et le Cabinet • Plusieurs ministères responsables (administration centrale et régions) • Collaboration de partenaires fédéraux et externes • SPPCC (BPIEPC) 	<ul style="list-style-type: none"> • BPM/BCP et le Cabinet dirigent et coordonnent l'ensemble des opérations et des communications (stratégie) à l'échelle nationale • Organismes responsables dirigent leurs opérations couvrant leur domaine de compétences et appuient la stratégie de communications coordonnée au plus haut sommet • Partenaires fédéraux et externes appuient les ministères responsables • SPPCC (BPIEPC) appuie les organismes responsables (appui aux communications)



Comme condition préalable à la gestion avec succès pendant une crise, un organisme doit accepter le caractère inévitable de ce genre de situation et se préparer au pire. Il est essentiel de mettre de l'avant des activités d'atténuation qui permettront de déceler de près les problèmes et de se doter d'un réseau d'alerte efficace pour détecter les situations nouvelles qui pourraient se transformer en crise. Comme c'est le cas pour tous les grands défis de gestion, il faut se préparer en établissant un plan et en formant une équipe de travail dont le fonctionnement sera régi par des lignes directrices bien comprises. La formation et la mise à l'essai des plans préparent également les principaux intervenants à faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté entourant les crises. En définitive, les crises exigent de faire preuve d'une gestion exceptionnelle et non pas d'être pris de panique ou d'abandonner toute saine pratique de gestion.

Cette section vise à présenter les principales leçons tirées d'expériences vécues par des gestionnaires du secteur public ayant traversé diverses crises. Elles offrent plus particulièrement les considérations importantes que les gestionnaires doivent garder à l'esprit durant et après l'intervention.

Leçons apprises

- 1) Reconnaître l'existence d'un problème
- 2) Confirmer les rôles et les responsabilités
- 3) Exercer son leadership
- 4) Consulter et établir les priorités d'intervention
- 5) Réagir et collaborer avec les médias
- 6) Assurer des communications continues
- 7) Rétablir les opérations normales, tirer des leçons et prévenir

Reconnaître l'existence d'un problème

- Les gestionnaires doivent être attentifs aux signes avant-coureurs qui laissent entrevoir la possibilité d'un problème potentiellement plus grave. Lorsqu'une situation détectée semble s'aggraver progressivement en une crise, les informations ont souvent tendance à manquer, à être imprécises et contradictoires. Le gestionnaire se doit d'éviter de tomber dans le piège que peuvent tendre des rapports initiaux souvent inexacts. Le gestionnaire ne doit pas perdre de vue que la perception des choses est souvent égale à la réalité. Il est donc utile pour le gestionnaire d'effectuer ses propres recherches afin d'évaluer la situation de plusieurs points de vue et de ramener le problème à ses proportions véritables. Il importe finalement de s'assurer que son organisation est le premier responsable

aux termes de la législation et des politiques et de consulter les agences centrales appropriées pour obtenir des avis et valider l'autorité de son organisme.

- L'évaluation de la situation initiale permettra de déterminer les possibilités d'action immédiate. Dans certains cas, certaines mesures correctives pourront contribuer à corriger le problème identifié. Si le problème est jugé suffisamment sérieux, le gestionnaire doit garder à l'esprit que la déclaration de l'état de crise et la mise en oeuvre des activités d'intervention aura des implications importantes sur le plan de la gestion et intensifiera l'intérêt des milieux politiques et du public. À ce stade, la décision du gestionnaire sera prise en fonction de son bon jugement.

Confirmer les rôles et les responsabilités

- Les rôles et les responsabilités des principaux intervenants devraient normalement être prévus dans le plan d'intervention du ministère responsable. Lorsqu'une crise est confirmée, il importe de constituer immédiatement l'équipe de gestion qui sera responsable de gérer l'intervention. Les membres de l'équipe d'intervention et les porte-parole désignés devront suspendre leurs activités normales pour consacrer toute leur attention à la crise. En ce sens, il est primordial de s'assurer que les membres sont prêts à assumer les responsabilités qui leur ont été assignées.
- Le ministère responsable doit également préciser ses attentes auprès des organismes partenaires fédéraux et externes. Ceci permettra d'assurer une démarche cohérente et d'éviter les contradictions et malentendus qui pourraient venir entraver la collaboration durant l'intervention. Dans la même veine, l'équipe d'intervention devra informer le ministre de la situation et devra chercher à connaître les attentes de ce dernier. L'implication du ministre dans la résolution de la situation pourra varier selon les circonstances.

Il faut éviter l'interférence des autres intervenants du système afin de prévenir l'émergence de conflits et de contradictions qui risquent d'attirer et de retenir l'attention nuisible des médias et des parlementaires. Les autres intervenants du système (administration centrale, ministères ou organismes plus ou moins touchés) doivent participer au processus de gestion dès le départ, à l'intérieur d'une seule structure de reddition de comptes.

Crise des moules, Pêches et Océans Canada

Exercer son leadership

- Le style de leadership sera déterminé par les caractéristiques du responsable de l'équipe d'intervention et par ce que dictera la crise. L'expérience démontre que les bons leaders en situations de crise ont été ouverts, positifs, flexibles mais aussi décisifs et expéditifs le moment venu. Le leader doit être présent et poser les bonnes questions afin de provoquer les choses.
- Les héros ne font pas de bons gestionnaires de crise. Les bilans effectués à la suite d'un grand nombre de crises survenues dans les secteurs public et privé indiquent que, fréquemment, la situation s'est transformée en crise (plutôt qu'en situation d'urgence) parce que le premier gestionnaire hiérarchique concerné a tenté de résoudre lui-même le problème au lieu de demander de l'aide. Le fait de demander de l'aide ne doit pas être perçu comme un indice d'incapacité. En réalité, ne pas demander de l'aide de spécialistes lorsqu'une situation s'aggrave peut constituer une erreur qui viendra empirer le problème.

Les situations de crise doivent être à la fois gérées et menées. La dimension du leadership est peut-être la plus importante. Le leader efficace sera présent, visible, curieux et donnera l'exemple en plus de soutenir ceux qui souffrent.

Membre de la Table ronde

Consulter et établir les priorités d'intervention

- Les partenaires fédéraux et externes qui appuient le ministère responsable possèdent des renseignements, connaissances et expertises qui contribueront à établir une évaluation plus précise de la situation. Par le biais de consultation continue, le ministère responsable doit rassembler les faits et exiger de ses partenaires de fournir toutes les informations pertinentes. Les consultations permettent de déterminer le plus rapidement possible les éléments qui sont connus et ceux qui ne sont pas connus.
- Les consultations continues auprès des partenaires fédéraux et externes permettront de déterminer les priorités d'intervention et la recherche de solutions à court terme et à plus long terme. Il est particulièrement important pour le ministère responsable de communiquer et d'expliquer les objectifs et solutions élaborées à l'ensemble des partenaires afin d'assurer notamment des actions unifiées sur le plan des opérations et des communications. Bien que la crise soit gérée par le ministère responsable, ce dernier ne peut s'occuper directement de tous les aspects de l'intervention. Les partenaires fédéraux et externes peuvent avoir un rôle d'appui important à jouer dans l'accomplissement des diverses tâches reliées à la mise en oeuvre des solutions à court terme et à long terme. Il faut en ce sens apprendre à faire confiance en l'expertise et les capacités des partenaires.

Réagir et collaborer avec les médias

- L'expérience démontre que la première réaction des principaux porte-parole fut souvent celle qui marqua le plus le public en général. En ce sens, les porte-parole désignés devraient avoir reçu une formation appropriée, ce qui leur permettra d'être à l'aise devant les médias. La réaction doit être adéquate (i.e. pas trop excessive) afin de pouvoir

prendre le pas sur la perception que l'on pourrait avoir face à la crise. Il faut chercher à être rassurant et donner l'impression de maîtriser la situation aux yeux du public.

- La réaction initiale du ministère responsable ne demande pas d'indiquer que toutes les réponses et solutions sont à la portée de la main. Il importe d'énoncer l'état du problème tel qu'il est compris et les actions immédiates prises par son organisme pour remédier au problème. L'approche envers les médias doit être ouverte, transparente et axée sur la présentation d'informations claires, exactes et opportunes. Les informations divulguées aux médias et au public doivent se baser exclusivement sur des faits connus. Ceci permet normalement de rassurer ou de satisfaire les sources de mécontentement entourant les crises et amenuiser les spéculations souvent issues des médias.

Quelques conseils:

- Prenez les devants, faites les manchettes
- Communiquez les erreurs et les lacunes
- Communiquez seulement des informations connues et exactes
- Soyez ouverts et transparents
- Ne soyez pas sur la défensive
- N'émettez jamais d'hypothèses

Il ne faut jamais sous-estimer le risque de critiques et s'y préparer en conséquence. Développement des ressources humaines Canada avait prévu que les résultats de la vérification interne lui vaudraient des critiques fortes, mais n'avait pas anticipé la virulence des attaques de l'Opposition et des médias. Bien que la plupart des accusations se soient révélées non fondées, le mythe est devenu réalité en un clin d'œil. Il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir des agents extérieurs de mal interpréter les gestes (intentionnellement ou non) et de décider des priorités.

Crise des subventions et des contributions, DRHC

Assurer des communications continues

- Une grande partie de la gestion de crises est reliée à l'aspect des communications. Une communication bien orchestrée peut grandement aider à neutraliser une crise. Le maintien d'un flux d'information continu et coordonné contribuera largement à dissiper la confusion et l'incertitude entourant la crise. Il est ainsi primordial pour le ministère responsable de bien identifier les auditoires cibles et d'axer les communications sur ces derniers.
- Les auditoires internes englobent les partenaires fédéraux qui seront consultés, informés et intégrés au processus de gestion durant l'intervention. Il est fondamental de puiser la même source d'information sur le plan opérationnel pour pouvoir conjuguer les activités en matière de communication avec des auditoires cibles mutuels. Le ministère responsable désignera un porte-parole et des suppléants pour toute la durée de la crise et ce, pour toutes les communications verbales avec les médias et la population. Ceci permettra d'assurer la transmission d'un message unique et cohérent aux auditoires externes.
- Au chapitre des auditoires externes, les médias seront presque toujours du nombre et seront un véhicule de transmission important des informations au public. Il ne faut toutefois pas prendre pour acquis que le public obtiendra toute son information des médias. Les auditoires externes peuvent comprendre également les groupes d'intérêts et les partenaires stratégiques (i.e. autres paliers de gouvernement, ONG, secteur privé, etc.). Les partenaires externes éclairés et informés peuvent aussi avoir une grande influence sur le public. Ils peuvent constituer une ligne de défense subtile et offrir d'autres points de vue pouvant contribuer à confiner la crise. Il importe également pour le ministère responsable de les consulter et de les informer régulièrement des progrès et des activités d'intervention mises de l'avant.

Rétablir les opérations normales, tirer des leçons et prévenir

- Lorsqu'une crise commence à se résorber et qu'il y a reprise de contrôle par l'organisme, il est nécessaire de déclarer officiellement qu'elle est terminée. Les crises peuvent entraîner un niveau de stress très élevé et une fatigue aiguë pour les employés plus directement impliqués dans les activités d'intervention. Le moral des employés dans son ensemble pourra aussi être grandement affecté en raison de la virulence des attaques concernant la crédibilité de leur organisme. Il ne faut donc pas perdre de vue l'importance du bien-être des employés en les tenant continuellement informés des développements et en prévoyant des mesures de soutien pendant et après les crises.
- La réintégration dans le cours normal des activités nécessite toutefois de poursuivre les efforts dans la mise en oeuvre des solutions à long terme identifiées durant l'intervention. La fin d'une crise présente toujours l'opportunité de fixer un problème à la racine. Dans certains cas, l'investissement de ressources supplémentaires s'imposera afin d'enrayer la récurrence du problème. Il ne faut pas négliger de maintenir les communications avec les audiences externes et de les tenir informées des progrès réalisés pour réinstaurer sinon entretenir la confiance du public envers les institutions.
- Les crises peuvent avoir des effets dévastateurs sur un organisme mal préparé mais peuvent également constituer une opportunité de refaire son image. Plusieurs organisations ont saisi l'importance de se préparer aux crises après en avoir été durement éprouvées. Il ne faut pas négliger l'importance d'effectuer une analyse rétrospective des événements et de tirer les leçons, bonnes ou mauvaises, afin de renforcer la capacité organisationnelle de répondre aux prochaines crises.

Le plan de communication

Étant donné l'envergure de la plupart des crises et urgences, les communications peuvent devenir complexes et se révéler particulièrement lourdes d'incidences pour le gouvernement du Canada. L'expérience démontre que les informations ont tendance à manquer de précisions, être contradictoires et incomplètes durant les crises et les urgences (plus particulièrement aux étapes initiales). De plus, les informations sont continuellement changeantes. Il y a souvent des bris de canaux de communications habituelles pouvant entraîner la confusion. Ainsi, il peut s'avérer pratiquement impossible de maîtriser la situation si l'on n'a pas une certaine forme de ligne directrice et la formation appropriée. C'est ici qu'intervient le plan de communication. Il fournira les guides stratégiques et tactiques nécessaires avant, pendant et après la crise. Le plan de communication devrait aller de pair avec le plan général de gestion de crises et de situations d'urgence. Élaboré de concert avec l'équipe de gestion de crises et de situations d'urgence. Il permettra à tous les intervenants d'avoir les mêmes repères et les mêmes réactions durant l'intervention.

Un plan bien conçu devrait :

- préciser des stratégies d'intervention pouvant être mises en oeuvre lors du déclenchement d'une crise ou d'une urgence;
- prévoir l'affectation des ressources et des responsabilités en matière de communication;
- définir les messages et les auditoires cibles;
- permettre aux gestionnaires des communications de lancer des campagnes d'information publique et de relations avec les médias pendant la crise ou l'urgence.

Le plan de communication s'appuie sur quatre piliers :

- La stratégie (en soutien au plan opérationnel)
- Les auditoires
- Les porte-parole désignés (le message)
- Les relations avec les médias

La stratégie

Lorsqu'une crise ou une urgence survient, le temps se comprime. On peut parfois ne disposer que de quelques heures - voire moins - avant d'être inondé de demandes d'information concernant la position du gouvernement, l'évolution de la situation et les mesures prises.

La perception populaire de la maîtrise gouvernementale de la situation va dépendre des communications. Il faut intervenir de manière directe, précise et rapide. Cela signifie qu'il faut réduire les étapes d'approbation et accélérer les procédures administratives normales.

La planification stratégique repose sur l'anticipation. Il faut commencer par " prévoir " les crises et les situations d'urgence possibles. L'information peut être recueillie auprès de spécialistes techniques et scientifiques, du personnel des régions, des agences centrales, de sources parlementaires, de groupes d'intérêts, des médias, ainsi que dans des sondages et dans les ouvrages disponibles. Le plan de communication devrait comprendre une liste des crises ou situations d'urgence auxquelles vous risquez d'être confrontés.

Il faut faire ensuite un examen rétrospectif des crises et des situations d'urgence antérieures et de la manière dont elles ont été gérées. Parmi les sources accessibles, on compte les rapports de situation, les vérifications, les analyses rétrospectives de crises et d'urgences antérieures, les études historiques, les évaluations de responsabilité et la production de scénarios qui envisagent le pire. Intégrez à votre plan l'expérience acquise lors de crises et urgences antérieures et mettez-le à jour au fil des nouvelles expériences.

Le plan de communication devrait énoncer clairement les politiques, les procédures et les obligations de votre organisme. Il devrait également préciser la structure hiérarchique d'intervention, y compris les signataires autorisés en tenant compte de la nécessité d'accélérer les approbations et la circulation de l'information.

Le plan devrait mentionner spécifiquement les noms des membres de l'équipe de communications qui supportera l'équipe d'intervention. Il faut passer en revue l'expertise disponible, préciser les rôles de premier plan et assigner les responsabilités. Dans la mesure du possible, on devrait nommer les personnes qui sont appelées à

occuper ces fonctions et donner leurs coordonnées. Le personnel suppléant devrait aussi être mentionné.

Le plan de communication devrait reconnaître et " standardiser " le principe des porte-parole désignés. Il faut nommer les porte-parole principaux et suppléants et veiller à ce que ces personnes en soient informées, qu'elles soient disponibles et fournir les coordonnées pertinentes pour les contacter.

Les partenaires et les alliances stratégiques jouent un rôle crucial. Les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux sont des alliés. Un réseau de ressources devrait être mentionné dans le plan. Chaque région et chaque service devraient déterminer ses partenaires possibles en matière de communications en cas de crises et de situations d'urgence, et prendre des dispositions pour les intégrer au processus de planification.

Sur le plan pratique, il faut veiller à ce que le plan comprenne les éléments de base comme les installations et le matériel qui seront nécessaires, tels que les téléphones, les télécopieurs, une salle d'information pour les médias, les systèmes d'appoint et de secours, etc. Il faut faire une estimation réaliste des besoins et être prévoyant afin d'éviter de se retrouver à court de ressources.

Il faut voir à ce que le plan comprenne la surveillance des reportages des médias et de l'opinion publique. L'analyse de l'opinion publique et du traitement de la crise ou de la situation d'urgence par les médias aide à évaluer l'efficacité des communications, à définir une position stratégique et à élaborer de nouveaux produits de communication.

Le plan doit aussi être mis à l'épreuve pour s'assurer de son efficacité. Il faut déterminer un programme de formation pour s'assurer que les gestionnaires ont la compétence et connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions pendant une crise ou une situation d'urgence. Il est aussi très utile de faire des

exercices afin de mettre en pratique les compétences et connaissances et vérifier les systèmes de communications. Ces exercices devraient être menés dans plusieurs régions et services, et les gestionnaires supérieurs de communications en cas de crises et de situations d'urgence devraient s'en partager mutuellement les résultats. Établissez des normes de rendement fondées sur ces exercices ou revoyez le plan au besoin.

Les auditoires

Bien connaître vos auditoires revêt une importance cruciale. Les médias seront toujours du nombre et seront un véhicule important pour la transmission des informations au public. Mais ces derniers ne seront pas les seuls et pas nécessairement les plus importants. Vous devriez déterminer tous les auditoires possibles dans votre plan de communication. Les auditoires externes peuvent comprendre la population en général, les groupes de pression ou d'intérêts, les scientifiques, les médias spécialisés, et les partenaires stratégiques (autres paliers de gouvernements, ONG, secteur privé, etc.). Formez des réseaux et rédigez les listes des personnes à joindre de manière à ne pas être pris au dépourvu lors du déclenchement d'une crise ou d'une urgence. Préparez-vous à répondre à leurs besoins d'information afin de prendre l'initiative au lieu de réagir lorsqu'il s'agit d'ouvrir des canaux de communication.

Votre auditoire interne (i.e. ministre, partenaires fédéraux et votre propre organisation) sont particulièrement importants. Les partenaires gouvernementaux et les partenaires externes sont des alliés très utiles. Pendant une crise ou une urgence, les partenaires peuvent conjuguer leurs activités en matière de communication avec des auditoires cibles mutuels. Portez une attention particulière à leurs préoccupations et à leurs ordres du jour. Et surtout, veillez à ce qu'ils soient consultés, tenus au courant et intégrés au processus de gestion. Il va de soi que cela sera d'autant plus facile si vous avez établi vos réseaux avant le déclenchement de la crise ou de l'urgence.

L'une des fonctions importantes de l'équipe d'intervention et de communications consiste à rédiger les énoncés de position du gouvernement et à préparer les questions et les réponses en vue de la période de questions à la Chambre. Les ministres et les autres politiciens constituent souvent votre auditoire le plus immédiat. Il vous incombe de bien comprendre leurs attentes.

Mentionnons enfin que l'on néglige souvent l'auditoire interne, que sont vos propres employés. Lorsqu'une crise ou une situation d'urgence survient, on a tendance à se replier sur soi. N'oubliez pas d'y inclure vos employés, sinon cela favorisera la spéculation et les rumeurs. Veillez à ce qu'ils soient tenus au courant de manière à ce qu'ils puissent soutenir les mesures de gestion de la crise ou de l'urgence et à ce qu'ils contribuent à stabiliser la situation.

En résumé :

- Déterminez tous les auditoires possibles - autant internes qu'externes;
- Analysez leurs besoins probables en matière de communications
- Établissez des listes de personnes à joindre et des réseaux de manière à prendre l'initiative au lieu de réagir;
- Veillez à informer les membres de votre personnel.

Les porte-parole désignés

Les porte-parole désignés représentent l'équipe de gestion chargée de l'intervention et sont le visage de l'organisation auprès des médias. Les porte-parole désignés ont pour mandat :

- d'assumer toutes les communications verbales avec les médias et la population;
- d'informer les gestionnaires supérieurs des ministères, y compris le ministre.

Le principe

Le concept du porte-parole désigné est absolument critique dans le contexte des communications en cas de crises ou de situations d'urgence. En termes crus, les personnes à qui vous confiez ce rôle de premier plan peuvent vous sauver ou vous détruire. Leurs interventions et leurs réactions devant les médias d'information influenceront considérablement sur le contenu et le style des reportages et, par conséquent, sur la perception que la population aura de votre organisme. Le recours exclusif à des porte-parole désignés vous donne l'assurance de livrer un message cohérent à tous vos auditoires externes. Voilà pourquoi seuls les porte-parole désignés doivent prendre la parole devant les médias pendant une crise.

Véritables pivots, les porte-parole désignés doivent avoir une connaissance approfondie des politiques ministérielles, du processus parlementaire et de l'ensemble des rouages gouvernementaux. Ils doivent être bien renseignés et connaître les limites de leur mandat. Ils doivent veiller à répondre aux médias en préservant leur propre crédibilité et l'intégrité du ministère.

De manière générale, on devrait nommer plus d'un porte-parole désigné. On ne peut pas s'attendre à ce qu'une seule personne puisse s'acquitter de tout le travail qui résulte d'une crise ou d'une situation d'urgence en plein dénouement. Chaque équipe d'intervention devrait choisir à l'avance plusieurs porte-parole désignés et veiller à ce qu'ils aient accès à la formation et aux simulations de crises peu de temps après leur nomination. Le porte-parole désigné relève du chef de l'équipe d'intervention de la région ou de l'administration centrale, selon la gravité de la situation.

Les qualités requises

Que faut-il pour être porte-parole désigné? D'abord, dans le contexte de ce cours, il faut parler couramment les deux langues officielles. Si ce n'est pas possible,

nommez un deuxième porte-parole qui parle couramment l'autre langue officielle.

Vos porte-parole désignés doivent s'exprimer avec assurance et être en mesure de fournir les explications pertinentes aux nombreux journalistes qui ne comprennent pas les données principales de l'enjeu. Ils doivent comprendre que le fait d'être un porte-parole désigné signifie qu'ils doivent accepter de sacrifier une partie de leur vie professionnelle et privée pendant la durée de la crise ou de la situation d'urgence. Ils vont devenir des personnages publics inexorablement associés, par les médias, à l'événement médiatique lui-même. Voilà pourquoi, il ne faut jamais forcer personne à accepter ce travail.

Le porte-parole désigné doit demeurer imperturbable dans le contexte survolté des rencontres avec de nombreux médias. Il doit communiquer avec précision et clarté et répondre à toutes les questions - même les plus stupides - d'une manière calme, lucide et intéressante. Il doit donner l'impression d'être sûr de lui, détendu et sincère. Un bon porte-parole désigné est toujours franc et ouvert - et idéalement, il possède un bon sens de l'humour.

Le rôle

Être un porte-parole va bien au-delà des relations avec les médias. Votre porte-parole désigné représente votre lien avec la population. En parlant au nom des participants pendant une crise ou une urgence, le porte-parole leur permet de concentrer leurs efforts sur l'intervention.

Votre porte-parole désigné fait partie de votre équipe d'intervention. Cette personne doit avoir été informée des questions importantes ou délicates, autant dans le cadre de la crise qu'au-delà, par rapport au cadre plus général des politiques et des programmes. L'une des fonctions essentielles du porte-parole désigné consiste à jauger l'impact possible des décisions de l'équipe d'intervention sur la perception des divers auditoires.

C'est au porte-parole qu'il incombe de préciser des limites qui soient acceptables de part et d'autre en ce qui concerne la divulgation de données. Cela peut s'avérer difficile face aux questions incessantes des journalistes. Pour contrer ce problème, plusieurs porte-parole ont recours à un " mantra ", c'est-à-dire une phrase qui peut être répétée constamment en réponse aux questions auxquelles ils ne veulent pas répondre. Ce mantra doit évidemment être établi de concert avec l'équipe d'intervention et l'équipe de communication.

Les porte-parole désignés doivent également avoir le plus de renseignements possibles sur le traitement médiatique de la crise afin de corriger les erreurs et les inexactitudes des reportages et de prévoir les questions que les journalistes sont susceptibles de poser. Lorsqu'un reportage est inexact, ils doivent rétablir les faits sans identifier le média en cause.

Les relations avec les médias

Faisons d'abord une mise au point : les relations avec les médias ne consistent pas à s'occuper des médias, mais plutôt à travailler de concert avec eux. Dans l'ambiance survoltée d'une crise ou d'une urgence, vos relations avec les journalistes et votre aptitude à répondre promptement et efficacement à leurs demandes influent directement sur le traitement médiatique de l'événement et, par ricochet, sur la perception qu'auront les divers auditoires de la gestion de la crise ou de la situation d'urgence. Voici quelques lignes directives pour vous aider à vous préparer à affronter ce domaine complexe et à y évoluer.

L'établissement d'un réseau

Avant de commencer, répertoriez la communauté médiatique. Dressez une liste des personnes à joindre dans tous les médias d'information susceptibles de couvrir l'événement, en indiquant leurs numéros de téléphone, de télécopieur et leur adresse courriel. Lors du déclenchement d'une crise ou d'une situation d'urgence, vous devez être en mesure de joindre

rapidement les représentants des principaux médias. S'ils vous connaissent déjà, ce processus sera plus efficace. Tenez constamment cette liste à jour.

Les besoins des médias

Pensez à ce que veulent les médias. Les journalistes sont formés pour demander " qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi ". Essayez de prévoir les questions les moins probables et les plus probables. Souvenez-vous que votre véritable auditoire, ce ne sont pas les médias, mais la population. Tenez compte de la manière dont les médias vont présenter l'entrevue au public. Vous pouvez - et devriez - prévoir toutes les questions que l'on risque de vous poser et vous préparer à y répondre, de concert avec vos porte-parole désignés.

Voici quelques questions typiques que posent les journalistes :

- Qu'est-ce qu'il s'est produit? Où? Quand?
- Y a-t-il des blessés ou des morts? Combien, qui sont-ils?
- N'y a-t-il pas des mécanismes pour éviter ce genre de situation?
- Quelles mesures prenez-vous pour maîtriser la situation?
- Combien cela va-t-il coûter? Qui va payer?
- Cela s'est-il produit avant ou ailleurs? Pourquoi n'y étiez-vous pas préparés?

La collaboration avec les médias

Soyez disponible. Les journalistes ont des heures de tombée à respecter. Ils doivent être en mesure d'entrer en contact avec votre personnel affecté aux communications rapidement, à toute heure du jour ou de la nuit, pour respecter les exigences de publication ou de diffusion au pays et dans le monde entier. Vous devez peut-être constituer des équipes de relève afin de fournir un service téléphonique 24 heures sur 24 et répondre aux besoins des médias.

Les installations mises à la disposition des médias seront choisies de manière à ce qu'ils puissent y accéder facilement et y trouver un soutien technique. Les organismes responsables et ceux de soutien doivent s'entendre et déterminer à qui incombe la responsabilité de fournir ces installations.

Prenez l'initiative. N'attendez pas que les médias communiquent avec vous si vous avez des renseignements susceptibles de contribuer à stabiliser et à dépolitiser la crise. Ils vous traiteront sans doute avec plus d'égards si vous faites des pieds et des mains pour les aider. Ne spéculiez jamais. Si vous ne connaissez pas tous les faits, dites-le.

Ne divulguez rien sous le sceau de la confidentialité. Les expressions " de source anonyme " ou " de source généralement bien informée " ont souvent une signification différente pour chacun. Parler dans un contexte non officiel peut s'avérer dangereux car vous n'avez aucune idée de la manière dont le journaliste va utiliser ces informations.

Vous devez comprendre que les journalistes sont sceptiques de par leur formation. Les questions qu'ils posent sont légitimes, et il incombe à l'équipe de gestion de crises et au porte-parole désigné de leur donner des réponses franches et cohérentes.

La transmission du message

Vous pouvez recourir à tout un éventail de produits et d'activités pour vos communications. Ils contribuent tous à la transmission de votre message.

Les infocapsules : Les infocapsules présentent la position du ministère sur une crise naissante et constituent la première déclaration officielle. Avant de les diffuser, on doit :


- obtenir l'assurance du spécialiste du programme de l'équipe nationale d'intervention, selon le cas, que les faits sont exacts;

- vérifier le style, le message et la position du ministère auprès du conseiller en communications de l'équipe d'intervention;
- vérifier la position du gouvernement auprès du Bureau du Conseil privé (Secrétariat des Communications).

Les communiqués de presse : Ce sont des déclarations officielles élaborées qui présentent les nouveaux développements. Ils doivent être rédigés dans un style journalistique afin d'en faciliter l'utilisation par les médias. Les communiqués de presse peuvent être rédigés par les équipes des communications de tous les paliers, mais les communiqués régionaux doivent être transmis à l'administration centrale de l'équipe d'intervention pour commentaires. Les communiqués de presse doivent être approuvés au préalable par cette équipe, le directeur général des Communications et le cabinet du ministre.

Les points de presse : Les conférences de presse permettent aux porte-parole désignés de transmettre le même message à tous les médias, en même temps. Il importe d'établir un horaire régulier des points de presse pour offrir des mises à jour continues. La décision de convoquer une conférence de presse doit être prise conjointement avec l'équipe d'intervention et l'équipe de communication. Des représentants des équipes de communications de la région et de l'administration centrale doivent aider à la tenue des conférences de presse.

Les entrevues avec les médias : Les entrevues peuvent être demandées par les médias ou proposées par l'équipe des communications. Elles peuvent être utiles pour contrer les rumeurs ou les dommages. Elles aident également à obtenir l'appui des médias et fournissent aux équipes d'intervention des occasions d'orienter le traitement de la crise ou de l'urgence par les médias.



Les troussees d'information : Les troussees d'information sont préparées à l'intention des médias et comprennent des communiqués de presse, des fiches d'information, des feuilles de renseignements et des discours. On les remet pendant les points de presse ou lors des entrevues avec les médias et elles doivent fournir les noms des personnes à joindre au sein de l'équipe de communications. Les troussees d'information, les documents utilisés pour les conférences de presse et d'autres documents peuvent être réutilisés à l'occasion de visites sur les lieux et pour répondre aux demandes spéciales d'information. On peut également utiliser des séquences d'archives et des aides visuelles d'autres sources.

En résumé :

- Établir des réseaux (dresser une liste de contacts avec les médias)
- Répondre aux besoins des médias (prévoir toutes les questions possibles : qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi)
- Collaborer avec les médias (soyez disponibles, prenez de l'initiative et ne rien dire sous le sceau de la confidentialité)
- Transmettre les messages (choix des véhicules de transmission)



OUVRAGES CONSULTÉS

- ASHCROFT, Linda. *Crisis Management-Public Relations*, Journal of Managerial Psychology, volume 12, n° 5, 1997, p. 325-332.
- AUBREY, Leonard. *The Hard Lessons of September*, "Modern Healthcare", 32(4), 50, 2002.
- BL, Michael. *Training Managers to Handle a Crisis*, Industrial and Commercial Training, volume 27, n° 2, 1995, p. 28-31.
- BONNER, Allan. *Controlling the Crisis Climate*, 6(3), 1994.
- COSGRAVE, John. *Decision Making in Emergencies*, Disaster Prevention and Management, volume 5, n° 4, 1996, p. 28-35.
- FINK, S. *Crisis Management : Planning for the inevitable*. New York : Amacom, 1986.
- GORMLEY, William. *Reflections on Terrorism and Public Management*, Governance and Public Security, 2002.
- Gouvernement du Canada, Bureau du Conseil privé. *Crisis Management*. Ottawa (Ontario), 1999.
- Gouvernement du Canada, Centre canadien de gestion. *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, Rapport de table ronde du CCG sur la gestion du risque, 2001.
- Gouvernement du Canada, Environnement Canada. *Crisis Management Within a Political Environment*, 50 p., 1995.
- Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor. *Cadre de gestion intégrée du risque*, 2001.
- Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politique de communication du Gouvernement du Canada*, 2002.
- GRANT, Sarah et Douglas POWELL. *Crisis Response and Communication Planning Manual*, juin 1999, (<http://foodsafetynetwork.ca/crisis/crisis-manual.htm>).
- KASH, T. et J. DARLING. *Crisis Management : Prevention, Diagnosis and Intervention*, Leadership & Organization Development Journal, volume 19, n° 14, 1998, p. 179-186.

LAGADEC, Patrick. *Apprendre à gérer les crises*. Paris, 1993.

MEYBOOM, Peter. *Crisis Management in Government : Lessons learned from twelve case histories in the Department of Fisheries and Oceans*. Ottawa (Ontario) : Pêches et Océans Canada, 1988.

MITROFF, I. *Business NOT as Usual : Rethinking Our Individual, Corporate, and Industrial Strategies for Global Competition*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1987.

MITROFF, I. et C.M. PEARSON. *Crisis Management : A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1993.

MITROFF, I. et G. ANAGNOS. *Managing crises before they happen : What every executive needs to know about crisis management*. New York, NY : Amacom, 2000.

MULLALLY, Ellen. *Crisis Management Survival Guide*, " Rural Telecommunications ", 20(3), 26-29, 2001.

SLAVEN, G. et F. RHONA. *Personality and Emergency Command Ability*, Disaster and Prevention Management, volume 5, 1996, p. 40-46.

SMALLMAN, Clive et David WEIR. *Communication and Cultural Distortion During Crises*, Disaster Prevention and Management, volume 8, n° 1, 1999, p. 33-41.

ANNEXE

OUTILS DE RÉFÉRENCE SUR LA GESTION DES CRISES ET DES SITUATIONS D'URGENCE

L'EXPÉRIENCE FÉDÉRALE : ÉTUDES DE CAS SUR LA GESTION DES CRISES ET DES SITUATIONS D'URGENCE

En s'appuyant principalement sur l'expérience fédérale, la Table ronde de recherche-action du CCG sur la gestion de crises a documenté les études de cas suivantes :

Crises

- Développement des ressources humaines Canada - gestion des subventions et des contributions (2000)
- Ministère des Pêches et Océans - crise des moules (1987)
- Santé Canada et la Croix-Rouge - crise du sang contaminé (1998)

Urgences

- Bureau de projet de l'an 2000 du Secrétariat du Conseil du Trésor - prévention du bogue de l'an 2000
- Secrétariat du Conseil du Trésor - incidents du Code rouge et du virus Love Bug (2002)
- Agence des douanes et du revenu du Canada - mesures de sécurité à la frontière canado-américaine en réaction aux événements du 11 septembre 2001
- Transports Canada - fermeture de l'espace aérien en réaction aux événements du 11 septembre 2001
- Citoyenneté et Immigration Canada et la Croix-Rouge canadienne - Opération Parasol de secours aux réfugiés kosovars (1999)

Les études de cas sont accessibles sur le Web à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca.

LIGNES DIRECTRICES SUR LES COMMUNICATIONS DE CRISE ET D'URGENCE

Ces lignes directrices sont conçues pour aider les institutions à appliquer les exigences de la *Politique de communication du gouvernement du Canada* qui traite des communications de crise et d'urgence. Elles fournissent aux gestionnaires et aux professionnels des communications de tous les niveaux des conseils sur la planification, la mise en œuvre et l'évaluation efficace des communications de crises et d'urgence. Elles contiennent aussi une liste de vérification pour les communications de crise et d'urgence. Les lignes directrices sont accessibles sur le Web à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca (sous politiques).



VOCABULAIRE DE LA COMMUNICATION D'URGENCE ET DE CRISE

Le BPIEPC a développé un document intitulé *Vocabulaire de la communication d'urgence et de crise* qui inclut plus d'une centaine de notions et de définitions inspirées des lois, politiques et cadres généraux du gouvernement du Canada et qui reflète les résultats de recherches exhaustives menées sur le sujet. Ce document devrait être utile à tous les intervenants de ces domaines. Le document est accessible sur le Web à l'adresse **www.ocipep.gc.ca** ou **www.termium.gc.ca** (sous publications).