

---

**CEST**

Conseil  
d'experts en  
sciences et  
en technologie

**CSPP**

**Les communications  
scientifiques et la  
participation du public**



Un rapport au gouvernement du Canada  
Avril 2003

---

**CEST**

Conseil  
d'experts en  
sciences et  
en technologie

**CSPP** Les communications  
scientifiques et la  
participation du public

Un rapport au gouvernement du Canada  
Avril 2003

On peut obtenir cette publication sur supports multiples, sur demande. Il suffit de communiquer avec le Centre de distribution de l'information dont les coordonnées suivent.

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de la présente publication, prière de s'adresser au :

Centre de distribution de l'information  
Direction générale des communications  
et du marketing  
Industrie Canada  
Bureau 268D, tour Ouest  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466  
Télécopieur : (613) 954-6436  
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

La présente publication est également offerte par voie électronique sur le Web (**www.csta-cest.ca**).

Also offered in English under the title *SCOPE, Science Communications and Opportunities for Public Engagement*.

N.B. Dans la présente publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue lu4-40/2003  
ISBN 0-662-33856-1  
53922B

### **Autorisation de reproduction**

À moins d'indication contraire, on peut reproduire l'information contenue dans la publication, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission du Conseil d'experts en sciences et en technologie (CEST), à condition de veiller à l'exactitude de l'information reproduite, de mentionner le CEST comme organisme source et de ne présenter la reproduction ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec le CEST ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire le contenu de la publication à des fins commerciales, prière de faire parvenir un courriel à **copyright.droitdauteur@communication.gc.ca**.

Le CEST a produit le présent rapport avec l'aide financière du gouvernement du Canada qui ne souscrit pas nécessairement aux opinions qui y sont exprimées.

**L**e Conseil d'experts en sciences et en technologie (CEST) est un organisme consultatif externe qui conseille le Cabinet fédéral sur la gestion stratégique des sciences et de la technologie dans l'appareil gouvernemental canadien. Il a été créé en 1998, par suite de l'adoption de la stratégie fédérale en sciences et en technologie de 1996, intitulée *Les sciences et la technologie à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, qui recommandait au gouvernement de recourir davantage à des conseils extérieurs en la matière.

Le CEST est composé de membres du milieu universitaire, du secteur privé et du secteur sans but lucratif. Ces membres représentent une gamme étendue de disciplines scientifiques et technologiques. Ils sont nommés par les ministères et les organismes fédéraux à vocation scientifique et mettent leur temps et leur savoir-faire au service de leurs organismes consultatifs externes en sciences. Le CEST encourage une gestion des sciences et de la technologie de haute qualité dans l'appareil gouvernemental fédéral en étudiant les dossiers d'intérêt commun aux ministères et organismes susmentionnés et en soulignant les possibilités de collaboration entre eux.

Après un examen du Cabinet, les avis du CEST sont rendus publics dans des rapports. Le présent rapport, intitulé *Les communications scientifiques et la participation du public (CSPP)*, est le sixième que publie le Conseil.

## Description du CEST

### **Les précédents rapports du CEST s'intitulent :**

*Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale (ASEG), 1999*

*Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST) — Le rôle du gouvernement fédéral en sciences et en technologie, 1999*

*L'excellence en sciences et en technologie dans la fonction publique (ESTFP) — Un cadre pour l'excellence dans les activités fédérales en sciences et en technologie, 2001*

*Renforcer les conseils externes aux ministères (RCEM), 2001*

*Les employés, pierre angulaire de l'excellence (EPAE), 2002.*

Industrie Canada assure des services de secrétariat au CEST. Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec :

Secrétariat du CEST  
Industrie Canada  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5  
Téléphone : (613) 998-5646  
Courriel : [csta.cest@ic.gc.ca](mailto:csta.cest@ic.gc.ca)

## Membres du CEST

iv

**Président :****L'honorable Rey Pagtakhan, Ph.D., C.P., député**

Ministre des Anciens Combattants et secrétaire d'État (Sciences, Recherche et Développement)

**Président adjoint :****M. Kevin Keough, Ph.D.**

Université Memorial de Terre-Neuve et scientifique en chef, Santé Canada

**M. Denis Brière, Ph.D.**

Doyen, Faculté de foresterie, Université Laval

**M. A. Wayne Clifton**

Président, Clifton Associates

**M. Arthur Collin, Ph.D.**

Président  
Société géographique royale du Canada

**M. John de la Mothe, Ph.D.\***

Directeur, PRIME, Université d'Ottawa

**M. John Eyles, Ph.D.\***

Directeur, Institute of Environment and Health  
Université McMaster

**M<sup>me</sup> Suzanne Fortier, Ph.D.**

Vice-rectrice, Études, Université Queen's

**M. Nicholas Francis\***

Président, PC Imageware Corporation

**M<sup>me</sup> Penny Gambell\***

Présidente, Conseil canadien de l'horticulture et B.C. Fruit Growers' Association

**M. Brian Giroux**

Directeur exécutif  
Scotia Fundy Mobile Gear  
Fisherman's Association

**D<sup>r</sup> Judith Hall**

Professeur de pédiatrie et  
de médecine génétique  
Université de la Colombie-Britannique

**M. Peter Johnson, Ph.D.\*\***

Professeur, Département de géographie  
Université d'Ottawa

**M. David Johnston, Ph.D.\***

Recteur, Université de Waterloo

**M. Robert Moses, Ph.D.\***

Président, PCI Geomatics

**M. Alan Pelman, Ph.D.\***

Vice-président, Technologie — Canada  
Weyerhaeuser Company Ltd.

**M. Ray Price**

Président, Trochu Meat Processing

**M. John Shepherd\***

Président, Gemprint Corporation

**M. Mark Sproule-Jones, Ph.D.\***

Professeur, V.K. Copps  
Département de sciences politiques  
Université McMaster

**M<sup>me</sup> Claire Thifault**

Directrice exécutive  
Conseil des ressources humaines  
en biotechnologie

**M. Peter Victor, Ph.D.**

Professeur, Faculté des études  
environnementales  
Université York

**M. Alan Winter, Ph.D.**

Président-directeur général  
Génome Colombie-Britannique

**M. Robert Slater, Ph.D. (membre d'office)**

Sous-ministre adjoint principal  
Environnement Canada

\* Membre du Sous-comité des communications en S-T du CEST

\*\* Président du Sous-comité des communications en S-T du CEST



## Table des matières

<b>Description du CEST</b> .....	iii	v
<b>Membres du CEST</b> .....	iv	
<b>Sommaire</b> .....	1	
<b>Préparer le terrain</b> .....	5	
Définition de la communication en S-T au gouvernement fédéral .....	6	
Importance de la communication en S-T au gouvernement fédéral .....	7	
Défis propres à la communication en S-T au gouvernement fédéral .....	9	
<b>Une communication efficace en S-T au gouvernement fédéral : paramètres fondamentaux</b> .....	11	
Fondements .....	11	
Principes directeurs et pratiques exemplaires .....	11	
<b>Élaboration de stratégies de communication ministérielles en S-T</b> .....	14	
Objectifs de communication en S-T .....	14	
Auditoires visés .....	14	
Désignation des communicateurs compétents .....	15	
Messages à diffuser dans la communication en S-T .....	16	
Moyens de communiquer les messages sur les S-T .....	17	
Évaluation .....	18	
<b>Résumé des recommandations</b> .....	19	
<b>Annexe I Méthodologie</b> .....	20	
<b>Bibliographie</b> .....	21	

**L**es sciences et la technologie (S-T) sont des éléments vitaux de la société d'aujourd'hui. Chaque jour, elles font de formidables progrès, et rares sont les aspects de la santé sociale et économique de notre pays qui ne sont pas du tout touchés par elles. Divers intervenants — des particuliers jusqu'aux grands organismes — se fient de plus en plus à l'information scientifique et technologique pour prendre des décisions essentielles. En outre, les S-T contribuent d'une manière toujours plus déterminante à façonner la politique et le processus décisionnel gouvernementaux relatifs à des dossiers qui influent sur la société, qu'il s'agisse du changement climatique ou de la recherche sur les cellules souches. Cette accélération de la demande d'information scientifique et technologique signifie que la communication en S-T a un rôle croissant à jouer.

En juin 2001, le Comité du Cabinet sur l'union économique (CCUE) a demandé au CEST d'examiner la communication en S-T au gouvernement fédéral — plus précisément les défis uniques auxquels le gouvernement fait face pour expliquer ses activités en S-T — et de proposer des recommandations et des mécanismes pour améliorer l'efficacité de la communication. Dans le présent rapport, le CEST met donc l'accent sur la communication relative aux activités fédérales en S-T et en explore les paramètres fondamentaux et les principaux facteurs à prendre en considération pour élaborer des stratégies de communication ministérielles.

### Préparer le terrain

Depuis toujours, l'appareil gouvernemental a eu tendance à percevoir la communication comme une action unidirectionnelle : l'action de communiquer une information à un auditoire pour le sensibiliser, l'éduquer et le persuader. Toutefois, la notion de communication doit être élargie et englober l'idée de communiquer avec les citoyens : les engager dans un dialogue, une délibération et un processus décisionnel. Par conséquent, la communication au gouvernement peut informer (éduquer une personne ou la sensibiliser à quelque chose),

persuader (convaincre quelqu'un de se faire une opinion ou de faire une action) et engager (faire participer quelqu'un à l'étude d'une question, à une discussion ou à une décision). Une communication *efficace* peut faire naître un milieu où ces actions — informer, persuader et, surtout, « engager », au sens de « faire participer » — seront chose courante et où les personnes percevront la communication avec les autres comme une partie intégrante de l'organisme.

Le gouvernement peut grandement bénéficier de faire connaître ses activités en S-T, surtout en adoptant le concept de communication participative. Il importe que le gouvernement fédéral opte pour une communication efficace sur ses activités en S-T pour élaborer sa politique en s'inspirant de l'expérience et des perspectives de multiples sources; favoriser une culture des S-T au Canada en aidant le public à mieux comprendre les S-T et les questions qui s'y rapportent et en renforçant la confiance du public dans les activités gouvernementales en S-T; susciter l'enthousiasme des jeunes Canadiens pour les S-T et produire des dirigeants mieux informés sur les S-T au gouvernement, dans l'industrie et à l'université; encourager l'établissement de liens entre les différents secteurs du système d'innovation national afin de renforcer la collaboration et le système dans son ensemble; rendre les S-T plus importantes pour la société grâce à une « mobilisation du savoir » qui permet de transmettre les connaissances et d'en générer de nouvelles.

## Sommaire

Le gouvernement fédéral fait face à un certain nombre de défis uniques lorsqu'il veut faire connaître ses activités en S-T et les politiques façonnées par les S-T. Cela est dû aux différences sur le plan de la communication entre les activités du gouvernement fédéral en S-T, celles des autres secteurs dans le système d'innovation national et aussi celles des autres domaines. L'incertitude et le risque propres aux sciences compliquent également la tâche du gouvernement lorsqu'il veut expliquer ses activités en S-T et ses politiques façonnées par les S-T.

### **Une communication en S-T efficace au gouvernement fédéral : paramètres fondamentaux**

Selon nous, pour favoriser l'excellence et l'efficacité de la communication en S-T au gouvernement fédéral, il faut deux éléments fondamentaux et six principes et pratiques exemplaires.

Une communication en S-T efficace repose sur la poursuite d'**objectifs bien formulés et compris**. D'abord et avant tout, chaque ministère et organisme à vocation scientifique (MOVS) doit comprendre et formuler sa raison d'être et son mandat. Après cette « prise de conscience », il faut adopter les activités de communication tout comme les activités en S-T, au mandat, aux priorités et aux programmes des MOVS et à ceux de tout le gouvernement. L'efficacité de la communication en S-T exige aussi un **engagement fondamental en faveur des objectifs et du processus de communication**. La haute direction doit donc décider de faire de la communication une partie intégrante de la gestion et de la conduite des activités en S-T et des politiques façonnées par les S-T. Autrement dit, la planification de la communication doit être intégrée tôt dans le cycle des S-T, et les employés doivent être encouragés à intégrer les activités de communication en S-T dans leurs tâches.

À ces éléments fondamentaux s'ajoutent les principes clés et les pratiques exemplaires exposés ci-dessous qui doivent orienter toutes les activités de communication du gouvernement en S-T.

- Le gouvernement doit **axer la communication en S-T sur les questions que les S-T façonnent**, plutôt que sur les S-T mêmes. De plus, il faut situer ces questions dans un contexte général et montrer le lien entre elles et les préoccupations de nature économique, sociale, environnementale et autre pour que la population voie comment ces questions touchent sa vie personnelle, ses collectivités et la société.
- Le gouvernement doit **être transparent à propos des mécanismes et des processus qu'il utilise dans la gestion et la conduite des activités en S-T et de sa politique connexe**, ainsi qu'à propos des processus décisionnels.
- Le gouvernement doit **faire preuve d'ouverture dans ses activités de communication en S-T**, c'est-à-dire qu'il doit être disposé à rendre publics des renseignements, des idées et des débats. L'ouverture suppose que des fonctionnaires autorisés sont habilités à communiquer librement avec le public et d'autres auditoires cibles au sujet des dossiers et des activités concernant les S-T.
- Il incombe au gouvernement de **veiller à ce que toute communication en S-T émanant de toute source interne soit pertinente et exacte** car, en définitive, ce sont les ministères et les organismes qui sont **responsables** du contenu et de l'effet des communications. Même les gouvernements démocratiques doivent pouvoir restreindre la diffusion de renseignements dans l'intérêt public, lorsque la pleine divulgation compromettrait la sécurité nationale, violerait la vie privée, transgresserait une entente sur la protection de la propriété intellectuelle, ou exposerait le public à un risque excessif. En cherchant à établir un équilibre entre la transparence, l'ouverture et l'obligation de rendre compte, en règle générale, **le gouvernement doit opter pour la transparence et l'ouverture**. Le droit du gouvernement de restreindre la divulgation de certains renseignements comporte des responsabilités sérieuses, et il ne doit l'exercer que dans l'intérêt public.



- Le dialogue et l'engagement inhérents à une communication participative efficace exigent que le gouvernement **établit des relations avec ses intervenants quand il communique avec eux au sujet de ses activités en S-T**, pour favoriser la confiance et le respect mutuels. Pour établir cette relation, le gouvernement doit être inclusif, c'est-à-dire représenter et prendre en compte les diverses perspectives et compétences « locales » des divers secteurs, cultures et régions géographiques, et pratiquer « l'écoute active ».
- Le gouvernement doit **toujours chercher à améliorer les choses en évaluant ses stratégies de communication en S-T**. Les connaissances acquises au moyen de l'évaluation peuvent servir à enrichir le contenu des communications futures en S-T ainsi que les processus et les pratiques s'y rapportant.

### Élaboration de stratégies de communication ministérielles en S-T

Afin que la communication fasse partie intégrante de la gestion et de la conduite des activités en S-T, il faut intégrer la planification tôt dans le cycle des S-T, en élaborant des stratégies de communication exhaustives. Chaque MOVS doit formuler ses stratégies de communication en S-T selon son mandat, ses propres questions clés ou ses programmes et projets particuliers, et adapter chaque stratégie à ses besoins et intérêts propres. Au moment d'élaborer une stratégie de communication, les MOVS doivent considérer divers points tels que les objectifs, les auditoires visés, les communicateurs compétents, les messages à diffuser et les canaux de diffusion, et l'évaluation. Voici des lignes directrices dont les MOVS devraient tenir compte à cet égard.

- Formuler des objectifs clairs de façon à ce que la stratégie de communication en S-T corresponde au mandat, au contexte et aux besoins du MOVS; pour cela, éviter les ambiguïtés et définir clairement ce que les intervenants visés doivent savoir, quelle est leur contribution et quelles mesures ils doivent prendre.
- Cerner et segmenter convenablement les auditoires visés.
- Effectuer une recherche sur les auditoires visés et adapter les activités de communication en conséquence afin de favoriser un dialogue productif. Veiller à ce que les communications soient adaptées au niveau des connaissances scientifiques des auditoires, qu'elles répondent à leurs besoins et à leurs intérêts, et qu'elles tiennent compte de leurs particularités culturelles.
- Élaborer des politiques d'interaction avec les intervenants et les médias au sujet des dossiers délicats. Ces politiques doivent comprendre des lignes directrices sur la divulgation de l'information qui désignent les employés autorisés à communiquer et le genre d'informations dont on peut discuter ouvertement.
- Recourir davantage aux scientifiques dans les activités de communication.
- Entretenir des liens étroits entre les scientifiques, les analystes des politiques sur les S-T et les experts en communication, pour que l'expérience et les compétences pertinentes de chacun soient mises à profit.
- Attribuer à chacun la tâche qui lui convient, c'est-à-dire veiller à ce que ses compétences et sa formation soient utilisées judicieusement.
- Fournir aux scientifiques et aux analystes des politiques participant aux activités de communication en S-T une formation sur la communication, la consultation et les médias.
- Se concentrer sur les dossiers ayant des dimensions scientifiques et technologiques et montrer les liens entre eux et les grandes questions économiques, sociales, environnementales ou autres, pour donner de la pertinence à l'information et la rendre utilisable par les auditoires visés.
- Évaluer le degré d'incertitude et de risque lié aux S-T examinées et intégrer ces éléments d'information dans la stratégie.

- Indiquer les autres acteurs (MOVS/unités du gouvernement fédéral, ou partenaires de l'extérieur) qui se penchent sur les mêmes dossiers scientifiques et technologiques et, s'il y a lieu, les consulter et coordonner les efforts avec eux avant de communiquer avec les intervenants. Dans le cas d'importants dossiers horizontaux qui ont des conséquences considérables pour la société canadienne (p. ex. le changement climatique), envisager de constituer des groupes de coordination interministériels, avec des responsables ministériels désignés, pour gérer les activités de communication.
- Utiliser divers moyens de communication pour exploiter les avantages de chacun en fonction des objectifs, des auditoires et des messages particuliers.
- Étudier des moyens novateurs d'utiliser les technologies de l'information et des communications pour communiquer avec les auditoires, sans perdre de vue la question de l'accès à ces technologies.
- Élaborer un cadre d'évaluation solide pour mesurer le degré d'efficacité des stratégies de communication en S-T; recourir à des évaluations formatives et sommatives et à des mesures quantitatives et qualitatives.

---

### Résumé des recommandations

Comme il est essentiel que les activités de communication en S-T soient efficaces, le CEST recommande au gouvernement que ses ministères et organismes à vocation scientifique :

- **adoptent le concept de communication participative en S-T**, selon lequel les auditoires prennent part au dialogue, à la délibération et au processus décisionnel, tout en reconnaissant la valeur des diverses perspectives et des compétences « locales » des différents secteurs, cultures et régions géographiques;
  - **intègrent la communication dans la gestion et la conduite des activités scientifiques et technologiques et des politiques façonnées par les S-T**, en intégrant la planification de la communication tôt dans le cycle des S-T;
  - **élaborent des stratégies exhaustives de communication en S-T** pour compléter les activités de S-T et les appuyer, conformément aux principes et aux pratiques exemplaires énoncés dans le présent document, soit axer la communication sur les questions façonnées par les S-T, trouver un juste équilibre entre la transparence, l'ouverture et l'obligation de rendre compte, établir des relations avec les auditoires visés et tendre vers une amélioration continue des choses grâce à l'évaluation;
  - **investissent dans la planification, la formation et la diffusion** afin de favoriser l'excellence de la communication en S-T.
-

Les sciences et la technologie (S-T) sont des éléments vitaux de la société d'aujourd'hui. Chaque jour, elles font de formidables progrès, et rares sont les aspects de la santé sociale et économique de notre pays qui ne sont pas touchés par elles. Divers intervenants — depuis les particuliers qui prennent des décisions au sujet de leur santé jusqu'aux cadres supérieurs qui prennent des décisions concernant les investissements de leur entreprise — se fient de plus en plus à l'information scientifique et technologique pour prendre des décisions essentielles. En outre, les S-T contribuent d'une manière toujours plus déterminante à façonner la politique et le processus décisionnel du gouvernement dans des dossiers qui influent sur la société, qu'il s'agisse du changement climatique ou de la recherche sur les cellules souches.

Cette accélération de la demande d'information scientifique et technologique signifie que la communication en S-T a un rôle croissant à jouer. Le gouvernement fédéral est un important exécutant et utilisateur dans le domaine des S-T, et il lui incombe à ce titre de renseigner les Canadiens sur ses activités en S-T, sur ses politiques et ses règlements façonnés par les S-T, ainsi que sur les risques inhérents aux S-T et les possibilités qu'elles offrent. Le gouvernement fait donc face à un défi de taille : la complexité du sujet traité, la prolifération des moyens de communication de masse et la pression en faveur d'une responsabilisation accrue, voilà quelques-uns des facteurs qui, ensemble, obligent toujours davantage le gouvernement et ses scientifiques à expliquer leurs travaux ainsi que leurs ramifications et répercussions.

Pour le gouvernement fédéral, ce rôle accru de la communication en S-T est particulièrement pertinent dans le contexte de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Lancée par le gouvernement fédéral en février 2002, cette stratégie a pour objet de hisser le Canada au rang des

## Préparer le terrain

5

cinq meilleurs pays du monde quant à la performance en recherche-développement (R-D) d'ici 2010<sup>1</sup>. Pour faire avancer la création et l'application de nouvelles connaissances en vue d'atteindre cet objectif, il faudra « sortir de la routine ». D'ici 2010, les Canadiens et les organismes canadiens, à titre d'intervenants actifs sur la scène de l'innovation, devront adopter les attitudes, les priorités et les démarches nécessaires pour hisser leur pays — du 15<sup>e</sup> rang qu'il occupe actuellement — parmi les cinq premiers pays du monde. Comme les S-T sont un élément essentiel de l'innovation, en général, et de la Stratégie d'innovation, en particulier, jamais une communication efficace n'a été plus nécessaire.

Le Conseil d'experts en sciences et en technologie (CEST) a mis en évidence l'importance de la communication en S-T au gouvernement fédéral dans ses rapports précédents. Dans notre premier rapport, *Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale (ASEG)*, nous avons largement discuté de communication dans le contexte de l'inclusivité, de l'ouverture, des risques et de l'incertitude scientifiques, tout en cernant pour la première fois les questions qui nécessitent des avis scientifiques. Dans le rapport *Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST)*, nous avons établi que la sensibilisation du public et la communication sont des fonctions reliées aux quatre rôles du gouvernement que les

1. La Stratégie d'innovation du gouvernement fédéral est présentée dans deux documents : *Atteindre l'excellence : Investir dans les gens, le savoir et les possibilités* met l'accent sur les moyens à prendre pour renforcer la capacité dans les domaines des sciences et de la recherche et pour que les connaissances ainsi acquises contribuent à l'édification d'une économie novatrice; *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada* étudie ce que le pays peut faire pour stimuler l'apprentissage, développer les talents de chacun et de chacune, et offrir des possibilités à tous et à toutes.

S-T appuient. Récemment, dans le rapport *L'excellence scientifique et technologique dans la fonction publique (ESTFP)*, nous avons montré que la communication fait partie du continuum des S-T et nous l'avons incluse dans le cadre que nous proposons au gouvernement d'adopter pour parvenir à l'excellence dans ses activités relatives aux S-T.

En juin 2001, le Comité du Cabinet sur l'union économique (CCUE) a demandé au CEST de faire fond sur ce travail pour examiner la communication en S-T au gouvernement fédéral — plus précisément d'étudier les défis uniques auxquels le gouvernement fait face pour expliquer ses activités en S-T — et de proposer des recommandations et des mécanismes pour améliorer l'efficacité de la communication.

Dans le présent rapport, le CEST met l'accent sur la communication relative aux activités fédérales en S-T, c'est-à-dire expliquer pourquoi et comment le gouvernement s'adonne à des activités scientifiques et comment il utilise les sciences. Le rapport traite ce sujet dans le contexte des rôles que nous avons cernés dans le rapport *VEST* (rôles que nous reprenons ici dans la section *Défis propres à la communication en S-T au gouvernement fédéral*) et il explore les paramètres fondamentaux d'une communication en S-T efficace au gouvernement fédéral et les principaux facteurs à prendre en considération pour élaborer des stratégies ministérielles. Bien qu'une communication bien structurée durant une crise soit un élément important de la communication en S-T au gouvernement fédéral, le présent rapport ne traite pas expressément de cette question, car les particularités des crises demandent une attention spéciale.

### **Définition de la communication en S-T au gouvernement fédéral**

Depuis toujours, l'appareil gouvernemental a eu tendance à percevoir la communication comme une action unidirectionnelle : l'action de communiquer à un auditoire pour le sensibiliser, l'éduquer et le persuader. Toutefois, la notion

de communication doit être élargie et englober l'idée de communiquer *avec* les citoyens : les engager dans un dialogue, une délibération et un processus décisionnel. Ce point de vue reflète l'importance d'une valeur essentielle pour les gouvernements démocratiques — l'inclusivité. La perception de ce qu'est la compétence est en train de changer, comme nous l'avons signalé dans le rapport *Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale (ASEG)*. On reconnaît de plus en plus l'importance des connaissances « locales », présentes dans les collectivités géographiques ou culturelles ou encore dans les groupes d'intérêts. La communication participative avec les citoyens repose sur une démarche par laquelle tous les genres de compétences sont sollicités et pris en considération. Par conséquent, la communication gouvernementale peut informer (éduquer une personne ou la sensibiliser à quelque chose), persuader (convaincre quelqu'un de se faire une opinion ou de faire une action) et engager (faire participer quelqu'un à l'étude d'une question, à une discussion ou à une décision). Une communication *efficace* peut faire naître un milieu où ces actions — informer, persuader et, surtout, engager — seront chose courante et où les personnes percevront la communication *avec* les autres comme une partie intégrante de l'organisme.

---

**Tout au long du présent rapport, nous utiliserons invariablement les termes « auditoires », « citoyens » et « intervenants » pour désigner les personnes avec qui le gouvernement communique, qu'elles fassent partie de l'administration fédérale ou non. Nous employons ces termes pour inclure toutes les parties avec lesquelles le gouvernement communique, notamment le grand public et les groupes segmentés tels que l'industrie, les groupes d'intérêts et les Autochtones, entre autres. Nous avons constaté qu'à lui seul, aucun mot ne traduisait notre intention avec justesse. Par exemple, le mot « auditoire » implique habituellement une communication unidirectionnelle vers plutôt qu'avec les citoyens; il ne traduit donc pas notre pensée.**

---

En S-T, la communication s'effectue dans une série d'activités connexes. Ces activités ne suivent pas nécessairement un cours linéaire; elles se produisent plutôt d'une façon évolutive et dynamique. Elles comprennent la prévision,

la consultation formelle, la communication des constatations et l'évaluation. La prévision, c'est-à-dire le processus consistant à repérer et à anticiper les dossiers scientifiques et technologiques en devenir et les problèmes de communication qui s'y rattachent, facilite la planification et aide à atténuer les risques de crise. Les consultations formelles suscitent toute une gamme de points de vue qui peuvent contribuer à des décisions éclairées sur les dossiers relatifs aux S-T et sur la gestion des activités du gouvernement fédéral en la matière. La communication des constatations et des résultats facilite le partage des connaissances et l'avancement du savoir. L'examen et l'évaluation des dossiers fédéraux en S-T peuvent aboutir à une compréhension solide des réussites et des échecs, ce qui permet de cerner de nouvelles questions, difficultés et possibilités. L'efficacité de toutes ces activités de communication en S-T nécessite fondamentalement le maintien d'un dialogue continu avec les intervenants et leur participation soutenue. Cet aspect est particulièrement essentiel pour les gouvernements dont le mandat et les pouvoirs reposent sur un processus démocratique.

En matière de S-T, le gouvernement fédéral ne communique pas uniquement avec des auditoires extérieurs; il doit aussi établir à cet égard une bonne communication *interne* : dans les ministères et organismes à vocation scientifique (MOVS) et entre eux, entre les scientifiques et les décideurs, entre les scientifiques et les parlementaires, entre Ottawa et les régions. Une bonne communication interne peut favoriser l'efficacité de la communication extérieure. À l'inverse, une mauvaise communication interne risque d'entraîner une mauvaise communication extérieure (p. ex. les employés mal renseignés à l'interne risquent ensuite de transmettre des messages incohérents à l'extérieur).

Nulle part ailleurs une communication interne efficace n'importe plus que dans le processus décisionnel du gouvernement. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport *Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale (ASEG)*, en utilisant judicieusement les avis

scientifiques, le gouvernement peut profiter des possibilités découlant des percées en S-T, tout en atténuant la méfiance du public à l'égard des sciences. La communication des théories, des données, des constatations et des conclusions scientifiques est fondamentale lorsqu'il s'agit de formuler les politiques et les règlements officiels. D'où la nécessité d'une communication efficace entre les scientifiques gouvernementaux, d'une part, et les analystes des politiques et les décideurs, d'autre part.

### **Importance de la communication en S-T au gouvernement fédéral**

Le gouvernement peut grandement bénéficier de faire connaître ses activités en S-T, surtout en adoptant le concept de communication participative définie dans le présent rapport. Il importe que le gouvernement fédéral opte pour une communication efficace sur ses activités en S-T pour atteindre les objectifs suivants.

#### ■ **Façonner la politique officielle**

Une communication qui engage les intervenants dans un dialogue peut déboucher sur des politiques gouvernementales plus inclusives et éclairées. Un processus décisionnel responsable s'appuie sur les conseils, le savoir-faire et l'expérience non seulement des scientifiques de l'État, mais aussi d'un éventail de sources extérieures au gouvernement. La communication participative sert à introduire des perspectives fraîches et nouvelles dans le processus décisionnel, surtout si l'on inclut les groupes auparavant laissés de côté. Cette inclusivité peut rehausser le débat et assurer la prise en considération d'une multitude d'opinions, ce qui enrichira le processus d'élaboration des politiques et les résultats. Certes, avec un nombre accru de parties, il est parfois plus difficile d'atteindre un consensus sur une question particulière; cependant, une politique adoptée au terme d'une vaste consultation aura, selon toute vraisemblance, été examinée à fond et pourra donc être acceptée et mise en œuvre plus facilement.

■ **Favoriser une culture des S-T**

Les activités de communication gouvernementales en S-T peuvent aider le public à comprendre le contenu et les processus de base des S-T ainsi que la nature des dossiers scientifiques et technologiques. Un public averti sera mieux équipé pour contribuer aux discussions et prendre des décisions personnelles sur ces dossiers. Cela ne signifie pas qu'on éliminera les désaccords concernant les activités gouvernementales en S-T ou la nature et l'application des travaux scientifiques de l'État, ni que le public aura nécessairement les moyens d'évaluer la qualité des faits scientifiques particuliers relatifs à des sujets complexes. Toutefois, un public se montrera davantage favorable aux S-T, de sorte qu'il reconnaîtra que le gouvernement doit jouer un rôle dans le domaine des S-T et qu'il lui fera confiance à cet égard. Cette attitude est essentielle aux bonnes relations que veut entretenir le gouvernement avec le public dans les dossiers relatifs aux S-T, surtout en temps de crise, où il est de la plus haute importance que le public ait confiance dans le gouvernement. La culture des S-T s'épanouira si toutes les parties — le gouvernement, le public, l'industrie et le milieu universitaire, entre autres — comprennent les S-T et le rôle qu'elles jouent dans la société, si elles se respectent et se font mutuellement confiance et si elles conviennent ensemble de saisir les occasions et de surmonter les obstacles.

■ **Investir pour l'avenir**

Les activités de communication en S-T peuvent également servir à informer les jeunes Canadiens et à piquer leur intérêt. Ainsi, les jeunes Canadiens connaîtront le rôle que jouent les S-T dans leur vie et seront mieux équipés pour prendre des décisions personnelles et contribuer au débat public sur les questions d'ordre scientifique et technologique. Ils pourraient aussi en apprendre plus sur les S-T ou explorer les possibilités de carrière dans le domaine. Ainsi surgiront un plus grand nombre de chefs dans l'appareil gouvernemental, l'industrie, le milieu universitaire et le secteur sans but lucratif, formés en S-T et s'intéressant au sujet, ce qui aidera

le Canada à continuer d'exceller en tant que pays.

■ **Renforcer les liens entre les secteurs**

Une communication efficace en S-T améliore des liens avec les autres acteurs du système d'innovation, sur les plans national et international. Les travaux scientifiques et technologiques sont de plus en plus menés en collaboration par des organismes de divers secteurs. Dans le rapport *Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST)*, nous avons souligné que les travaux de ce genre exécutés par le gouvernement fédéral devaient être liés à ceux des autres secteurs dans le système d'innovation national et à l'ensemble mondial des connaissances et des technologies. Grâce à ces liens, le gouvernement peut, en matière de S-T, profiter au maximum des meilleurs intrants disponibles, peu importe leur source, et minimiser les chevauchements, ce qui contribue à l'excellence de ses activités scientifiques.

■ **Accroître la valeur des S-T pour la société**

Ce n'est que par la communication que nous réussirons à transmettre l'information sur les S-T à ceux qui peuvent l'utiliser, ce qui accroîtra la valeur des S-T pour la société. Les processus participatifs permettent au gouvernement fédéral d'apprendre des citoyens comment ses activités en S-T correspondent à leurs besoins. Le gouvernement peut ainsi décider quels travaux scientifiques et technologiques il exécutera, quelles applications il poursuivra et comment les S-T influenceront sur ses politiques, ses normes et ses autres décisions. Par ailleurs, le processus d'échange d'information (la « mobilisation du savoir ») fait circuler les renseignements entre tous les acteurs, ce qui favorise la transmission du savoir et la création de nouvelles connaissances. Cette mobilisation du savoir, combinée à la création, à la modification et à l'application du savoir, façonne et enrichit le processus décisionnel et l'élaboration des règlements. Elle fait aussi en sorte que ceux qui sont dotés des ressources appropriées peuvent profiter des possibilités d'innovation. La commercialisation des résultats de la recherche, par exemple, transpose la

recherche fondamentale faite par les gouvernements et les universités dans le secteur privé où, souvent en collaboration avec les auteurs premiers de la recherche, les entreprises peuvent utiliser les résultats de celle-ci pour créer des produits et des applications commercialisables.

Grâce à une communication efficace sur ses activités en S-T, non seulement le gouvernement tirera profit de ces avantages, mais encore il atténuera ou évitera les inconvénients d'une mauvaise communication. Avec la prolifération des informations due à l'expansion d'Internet, la population a accès à un large éventail de renseignements issus de sources multiples. Faute de contrôle sur ce qui est diffusé dans Internet, beaucoup de données fausses circulent. Le public doit pouvoir se fier au gouvernement en tant que source d'information crédible. Si celui-ci ne parvient pas à expliquer efficacement ses activités en S-T, il accentue le problème. En outre, l'incapacité de communiquer de façon efficace et responsable risque de grossir les crises ayant des dimensions scientifiques ou technologiques, ce qui nuit à la fois au sujet en cause et à la crédibilité du gouvernement et à ses activités scientifiques à long terme. La saga de la maladie de la vache folle en Grande-Bretagne illustre fort bien à quoi peuvent aboutir de mauvaises pratiques de communication de l'État en matière de S-T.

### **Défis propres à la communication en S-T au gouvernement fédéral**

Le CEST a notamment été chargé d'examiner les défis propres à la communication des activités en S-T du gouvernement fédéral. Nous sommes convaincus que ces défis résultent des différences sur le plan de la communication entre les activités du gouvernement fédéral en S-T, celles des autres secteurs dans le système d'innovation national et aussi celles des autres domaines. L'incertitude et le risque propres aux sciences compliquent également la tâche du gouvernement lorsqu'il veut expliquer ses

activités en S-T et ses politiques façonnées par les S-T.

### **Comparaison entre la communication en S-T au gouvernement fédéral et dans d'autres secteurs**

Afin de faire la distinction entre la communication au gouvernement fédéral et dans d'autres secteurs en matière de S-T, il faut d'abord examiner les caractéristiques qui distinguent les activités scientifiques de l'État de celles des autres secteurs. Dans le rapport *Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST)*, nous avons défini les quatre rôles clés du gouvernement fédéral dans le domaine des S-T :

- soutenir la prise de décisions, l'élaboration des politiques et la réglementation (p. ex. l'évaluation des conditions climatiques dans l'Arctique pour décider des mesures à prendre face au réchauffement du globe);
- élaborer et gérer les normes (p.ex. des services de recherche et d'évaluation qui aident à rédiger les codes nationaux du bâtiment);
- répondre aux besoins du public en matière de santé, de sécurité, d'environnement et/ou de défense (p. ex. l'élaboration de nouvelles technologies pour les forces armées et les services de sécurité du Canada afin d'améliorer la sécurité des Canadiens);
- faciliter le développement économique et social (p. ex. des recherches agricoles et agroalimentaires qui sont réalisées avec le secteur privé et dont les résultats sont immédiatement communiqués aux entreprises pour stimuler la création de débouchés et la croissance économique).

Ces rôles impliquent une gamme plus vaste d'activités en S-T que ceux de l'industrie, du milieu universitaire ou d'autres secteurs. Ils englobent non seulement la recherche-développement (la R-D fondamentale et appliquée), mais aussi les activités scientifiques connexes (ASC) qui ne sont en général pas menées par les universités ou les entreprises privées<sup>2</sup>. Non seulement le gouvernement

2. L'expression « activités scientifiques connexes » (ASC) désigne les activités qui font complément à la R-D et en élargissent la portée, en contribuant à la production, à la diffusion et à l'application du savoir scientifique et technologique (p. ex. le contrôle et la surveillance des maladies, les prévisions météorologiques). Voir le rapport *VEST* du CEST, p. 8.

fédéral s'adonne à la R-D et aux ASC, mais ses scientifiques et ses technologues travaillent dans les laboratoires et les centres de recherche de tout le pays et ils étudient un éventail très large de sujets allant de la biotechnologie agricole à la science polaire en passant par la télédétection. De plus, l'auditoire qui s'intéresse aux activités du gouvernement en S-T est plus vaste et plus diversifié que celui des autres secteurs du système d'innovation national. Cet auditoire comprend des groupes internes (p. ex. les parlementaires, les décideurs, les gestionnaires et les scientifiques) et extérieurs (p. ex. le public, les médias, l'industrie, le milieu universitaire et les organismes sans but lucratif). En outre, bon nombre de ces groupes sont segmentés (p. ex. les jeunes, les Premières Nations et les groupes d'intérêts). Cette diversité des activités fédérales en S-T accentue l'importance d'utiliser la communication pour clarifier et décrire les rôles, les priorités, les dossiers et les activités et pour mener des consultations à ce sujet.

Les activités de communication en S-T du gouvernement fédéral ont une autre caractéristique : le gouvernement assume une responsabilité envers les citoyens, ce qui l'oblige à donner à ses communications une diffusion plus large que celle habituellement exigée de l'industrie et du milieu universitaire. Qui plus est, le gouvernement doit parfois annoncer des nouvelles déplaisantes à la population qui s'attend à des solutions. Ces deux facteurs accentuent la responsabilité du gouvernement et son obligation de rendre compte en matière de communication en S-T.

### **Comparaison entre la communication en S-T au gouvernement et la communication dans d'autres domaines**

Les principaux facteurs qui distinguent les communications du gouvernement en S-T de celles qu'il diffuse sur d'autres questions résident dans la nature même du sujet. Les renseignements scientifiques et technologiques sont généralement très spécialisés et complexes; pour comprendre et évaluer les données scientifiques en vue de contribuer à une discussion et au processus décisionnel, il faut souvent un niveau de compétence que n'ont pas les auditoires visés.

Cette complexité rend le dialogue avec le public d'autant plus difficile. La nécessité de séparer les « faits » des « valeurs » dans la discussion des questions scientifiques complique encore plus le processus de communication. Tous deux jouent un rôle dans la discussion, mais dans les communications internes et extérieures, il importe de faire la distinction entre les deux et de comprendre comment ils influent sur les discussions et les décisions.

### **L'incertitude et le risque scientifiques**

Dans l'appareil gouvernemental comme ailleurs, les activités scientifiques et technologiques comportent des incertitudes et des risques. Les sciences supposent un processus de découverte qui nous permet de mieux comprendre la nature; il arrive souvent qu'elles ne procurent pas de réponses définitives ou de vérités absolues. Parfois, les constatations d'une étude ne sont pas concluantes ou sont sujettes à interprétation, car elles soulèvent d'autres questions auxquelles on ne peut répondre qu'avec d'autres recherches. Par ailleurs, l'application des S-T et des politiques et des décisions réglementaires en la matière s'accompagne de risques — p. ex. les effets indésirables de médicaments nouvellement approuvés ou la contamination des réserves d'eau douce.

Cette incertitude et ces risques inhérents aux sciences et à leurs applications rendent d'autant plus difficiles les activités de communication du gouvernement sur les S-T. Vu sa responsabilité envers la population (comme on l'a décrit plus haut), le gouvernement fédéral doit parler d'une manière responsable et consciencieuse de l'incertitude et des risques scientifiques. Présenter toutes les conclusions scientifiques comme étant des « faits » ne fera que perpétuer le mythe selon lequel la science est infaillible. En revanche, en exposant clairement l'incertitude et les risques, le gouvernement peut faire participer le public et les intervenants à un débat sur les risques collectifs acceptables, permettre à chacun de prendre des décisions plus éclairées sur sa propre sécurité, voire atténuer les crises ou les accès de panique.



**L**es activités de communication en S-T, dont l'objet est défini dans le présent document comme étant d'informer et de persuader le public et de le faire participer au processus, doivent être de plus en plus reconnues comme un volet clé de la gestion des activités en S-T du gouvernement fédéral. Le besoin d'une communication efficace en S-T s'accroît à mesure que la tâche devient de plus en plus difficile. Selon nous, pour favoriser l'excellence et l'efficacité de la communication en S-T au gouvernement fédéral, il faut deux éléments fondamentaux et six principes et pratiques exemplaires.

### Fondements

D'après nous, l'efficacité des communications en S-T suppose l'existence de deux conditions fondamentales qui contribuent à créer un contexte propice à l'excellence.

#### Objectifs bien formulés en matière de S-T

Une communication efficace en S-T repose sur la poursuite d'objectifs bien formulés et compris. D'abord et avant tout, chaque ministère et organisme à vocation scientifique (MOVS) doit comprendre et formuler sa raison d'être et son mandat. Après cette « prise de conscience », il faut adapter les activités de communication tout comme les activités en S-T au mandat, aux priorités et aux programmes des MOVS et à ceux de tout le gouvernement.

#### Engagement en faveur des communications

L'efficacité de la communication en S-T exige aussi un engagement fondamental en faveur des objectifs et du processus de communication. La haute direction doit donc décider de faire de la communication une partie intégrante de la gestion et de la conduite des activités en S-T et des politiques façonnées par les S-T. Autrement dit, la planification de la communication doit être intégrée tôt dans le cycle des S-T. Il ne faut pas

## Une communication efficace en S-T au gouvernement fédéral : paramètres fondamentaux

11

la considérer comme une tâche sans rapport avec le processus global, ou y songer après coup, car la communication complète les activités en S-T et les appuie. Cela signifie aussi que les gestionnaires, en tant que « champions » de la communication, doivent avoir l'occasion de faire preuve de leadership à ce chapitre et pouvoir souligner et récompenser les efforts des employés en ce sens. La communication doit faire partie du processus, et les employés doivent être encouragés à intégrer les activités de communications en S-T dans leurs tâches.

#### Principes directeurs et pratiques exemplaires

À ces éléments fondamentaux s'ajoutent les principes clés et les pratiques exemplaires exposés ci-dessous qui doivent orienter toutes les activités de communication du gouvernement en S-T. Ils reflètent les valeurs organisationnelles dans la mesure où elles s'appliquent aux grands objectifs de ces activités. Pour atteindre l'excellence en matière de communication, il faut toujours mener les activités conformément à ces principes et à ces pratiques exemplaires.

### La vue d'ensemble

***Le gouvernement doit axer la communication en S-T sur les questions que les S-T façonnent, plutôt que sur les S-T mêmes. De plus, il faut situer ces questions dans un contexte général et montrer le lien entre elles et les préoccupations de nature économique, sociale, environnementale et autre pour que la population voie comment ces questions touchent sa vie personnelle, ses collectivités et la société.*** Les citoyens doivent pouvoir s'« identifier » au sujet traité. Pour que les S-T et les politiques qu'elles façonnent intéressent le public, il est essentiel d'expliquer comment les S-T se rattachent à des dossiers plus grands, car cela montre dans quel contexte le gouvernement poursuit ses activités et élabore ses politiques connexes. Présentée ainsi la communication suscite davantage l'intérêt et la participation du public, qui comprend alors mieux la pertinence des S-T. En exposant les répercussions de ses activités scientifiques et technologiques, le gouvernement présente aussi son contexte d'action et, du même coup, rend les choses moins obscures et plus accessibles.

### Transparence

***Le gouvernement doit être transparent à propos des mécanismes et des processus qu'il utilise dans la gestion et la conduite des activités en S-T et de sa politique connexe, ainsi qu'à propos des processus décisionnels.*** Dans ses rapports antérieurs, le CEST a précisé que la transparence était essentielle à l'excellence dans les activités en S-T du gouvernement fédéral. De la planification à l'évaluation des résultats en passant par la mise en œuvre, le gouvernement doit faire connaître aux citoyens ses processus et ses décisions. En règle générale, plus le dossier et les activités scientifiques et technologiques sous-jacentes sont complexes et multidisciplinaires et plus les intervenants responsables du dossier et des activités en question sont nombreux, plus la transparence est de mise. Celle-ci permet de faire la distinction entre, d'une part, les sciences et les avis scientifiques

qui aident le gouvernement à élaborer ses politiques et, d'autre part, les nombreux autres facteurs et considérations qui influent sur les politiques. Elle clarifie aussi la manière dont les S-T façonnent les politiques et la réglementation. Ainsi, on comprend mieux le rôle des sciences et des avis scientifiques, ainsi que la nature et le bien-fondé de chaque décision stratégique.

### Ouverture

***Le gouvernement doit faire preuve d'ouverture dans ses activités de communication en S-T, c'est-à-dire qu'il doit être disposé à rendre publics des renseignements, des idées et des débats.***

L'ouverture suppose que des fonctionnaires autorisés sont habilités à communiquer librement avec le public et d'autres auditoires cibles au sujet des dossiers et des activités concernant les S-T. Dans une société fondée sur le savoir, l'information, c'est le pouvoir. Dans une démocratie, le manque d'ouverture signifie que ceux qui ont élu et porté les gouvernements au pouvoir sont privés d'informations et, par conséquent, de pouvoir. En habilitant les citoyens grâce à une politique d'ouverture, le gouvernement aide ceux-ci à mieux comprendre les sciences ainsi que l'incertitude et les risques connexes et, ainsi, à prendre des décisions personnelles éclairées. Les citoyens ont également l'occasion de participer à des discussions non seulement sur les détails particuliers d'un dossier scientifique donné, mais de façon générale, sur l'orientation éventuelle des activités scientifiques du gouvernement, sur l'application appropriée des découvertes scientifiques et sur les questions d'éthique connexes. Le concept de l'ouverture a pris de nouvelles dimensions après les événements du 11 septembre 2001. La réaction à la menace terroriste et la crainte de mettre des données de nature délicate à la portée des terroristes risquent de gêner considérablement la circulation libre des renseignements scientifiques et technologiques. Dans un tel contexte, le gouvernement doit veiller particulièrement à faire preuve d'ouverture.

### Obligation de rendre compte

***Il incombe au gouvernement de veiller à ce que toute communication en S-T émanant de toute source interne soit pertinente et exacte.*** Ce sont les employés qui diffusent publiquement les communications, mais tous les ministères et les organismes, représentés par les cadres supérieurs et, finalement, les ministres, sont responsables en fin de compte à la fois du contenu et des conséquences des communications. Nous reconnaissons que même les gouvernements démocratiques doivent pouvoir restreindre la diffusion de renseignements dans l'intérêt public, lorsque la pleine divulgation compromettrait la sécurité nationale, violerait la vie privée, transgresserait une entente sur la protection de la propriété intellectuelle, ou exposerait le public à un risque excessif. Toutefois, il importe de comprendre que le droit du gouvernement de restreindre la divulgation de certains renseignements s'assortit de responsabilités sérieuses et qu'il ne doit l'exercer que dans l'intérêt public.

### Trouver un juste équilibre entre la transparence, l'ouverture et l'obligation de rendre compte

***Il incombe aux ministères et aux organismes de poursuivre des politiques efficaces de gestion de la communication et de garantir la synthèse et la transmission exactes et appropriées de l'information et des perspectives scientifiques.*** Même si les principes de transparence et d'ouverture sont essentiels à l'efficacité des activités de communication en S-T au gouvernement fédéral, il arrive que des renseignements de nature délicate ne puissent être diffusés, comme nous l'avons dit plus haut, pour des raisons afférentes à la sécurité nationale, à la protection de la vie privée, aux droits de propriété ou à la sécurité publique. Il faut respecter ces exceptions importantes mais, en règle générale, ***le gouvernement doit opter pour la transparence et l'ouverture.*** Même dans les cas où il est justifié de limiter la divulgation, le gouvernement doit se soucier de la transparence en précisant pourquoi il ne peut pas révéler certains renseignements et pendant combien de temps. Il doit être clair que la sécurité nationale, la vie privée, les droits de

propriété ou la sécurité du public sont bel et bien menacés et que la situation justifie la restriction de la divulgation de l'information. Comme nous l'avons déjà mentionné, le droit du gouvernement de limiter la divulgation de certains renseignements s'assortit de responsabilités sérieuses, et l'État ne doit l'exercer que dans l'intérêt public. Le gouvernement doit s'assujettir à la norme la plus stricte quand il décide de limiter la divulgation de l'information.

### Établir des relations

***Le dialogue et l'engagement inhérents à une communication participative efficace exigent que le gouvernement établisse des relations avec ses intervenants quand ils communiquent avec eux au sujet de ses activités en S-T, pour favoriser la confiance et le respect mutuels.*** Pour établir cette relation – qu'il s'agisse des partenariats en S-T avec l'industrie ou d'un processus décisionnel auquel le public participe –, le gouvernement doit être inclusif, c'est-à-dire représenter et prendre en compte les diverses perspectives et compétences « locales » des divers secteurs, cultures et régions géographiques, et pratiquer « l'écoute active » : il doit être disposé à écouter, à chercher à comprendre et à tenir compte des opinions exprimées par les citoyens. Certes, cela ne l'oblige pas à intégrer tous les commentaires dans ses politiques, mais il doit accueillir toutes les observations et accepter de les étudier sérieusement.

### Amélioration continue

***Le gouvernement doit toujours chercher à améliorer les choses en évaluant ses stratégies et ses méthodes de communication en S-T.*** Dans un cadre d'évaluation rigoureux, il convient de définir des objectifs relatifs à la communication en S-T et les paramètres qui permettront de voir dans quelle mesure les objectifs auront été atteints. L'évaluation de l'efficacité de la communication en S-T peut favoriser l'apprentissage dans l'organisme, et les connaissances ainsi acquises peuvent servir à enrichir le contenu des communications futures en S-T ainsi que les processus et les pratiques s'y rapportant.

## Élaboration de stratégies de communication ministérielles en S-T

14

**C**omme nous l'avons dit, le gouvernement doit faire de la communication une partie intégrante de la gestion et de la conduite de ses activités scientifiques et technologiques et des politiques sur lesquelles les S-T influent. Pour cela, il lui faut intégrer la planification tôt dans le cycle des S-T, en élaborant des stratégies de communication exhaustives qui iront dans le sens des activités susmentionnées.

En ce qui concerne l'élaboration de ces stratégies en S-T, les fondements et les principes directeurs discutés précédemment valent dans l'ensemble du gouvernement et doivent être pris en compte dans toute communication en S-T au gouvernement fédéral. Toutefois, nous reconnaissons que le gouvernement fédéral n'est pas monolithique. C'est une bureaucratie vaste et diversifiée dont les ministères, les organismes et les unités ont une multitude de mandats et d'objectifs différents. Chaque ministère et organisme à vocation scientifique (MOVS) doit formuler ses stratégies de communication en S-T selon son mandat, ses propres questions clés ou ses programmes et projets particuliers, et adapter chaque stratégie à ses besoins et intérêts propres. Cela dit, il importe de concevoir ces stratégies en prenant en compte les grands thèmes et priorités du gouvernement, de manière à les harmoniser avec le programme public.

Ce qui suit n'est pas un guide d'expert exhaustif sur la planification de la communication, mais plutôt une série de lignes directrices proposées dont les MOVS auraient avantage à tenir compte en élaborant leurs stratégies de communication sur les S-T.

### Objectifs de la communication en S-T

Dans toute stratégie de communication sur les S-T, il faut d'abord et avant tout définir les objectifs. Ceux-ci sont propres au mandat du ministère et aux S-T dont il s'agit. Quand ils définissent les objectifs, les ministères doivent aussi tenir compte du contexte présent : les dossiers qui dominent le programme du gouvernement, l'humeur du public, et ainsi de suite. La plupart des objectifs de communication en S-T changeront peu au fil du temps, mais d'autres évolueront parallèlement au dialogue avec les intervenants.

#### *Ligne directrice :*

- **Formuler des objectifs clairs de façon à ce que la stratégie de communication en S-T** corresponde au mandat, au contexte et aux besoins du MOVS; pour cela, éviter les ambiguïtés et définir clairement ce que les intervenants visés doivent savoir, quelle est leur contribution et quelles mesures ils doivent prendre. Pour que les objectifs des communications soient bien énoncés, il faut d'abord avoir bien compris ceux des activités scientifiques et technologiques concernées.

### Auditoires visés

Comme nous l'avons déjà souligné, le gouvernement fédéral est sans doute l'organisme qui a la gamme la plus vaste et la plus diversifiée d'auditoires avec qui il doit communiquer en matière de S-T. Il est essentiel de comprendre les auditoires auxquels on s'adresse, et c'est particulièrement vrai dans le cas des S-T, vu la complexité des sujets traités.

Il est important d'évaluer dans quelle mesure les intervenants comprennent la terminologie, les concepts et le contexte des S-T en question. Certes, il faut non seulement veiller à ne pas utiliser de termes trop complexes, mais aussi à ne pas sous-estimer l'auditoire. En outre, il est important de comprendre les besoins, les intérêts et les susceptibilités des intervenants. Leurs positions peuvent les faire réagir tant à propos de l'information même qu'aux tentatives de les faire participer au dialogue. Enfin, il faut connaître les particularités culturelles des auditoires visés et en tenir compte. En effet, la perspective culturelle peut influencer sur le genre de communication. Ainsi, l'absence de réaction de l'auditoire ne signifie pas nécessairement qu'il a compris ou qu'il accepte le message; par ailleurs, la traduction des messages sur les S-T risque de poser des difficultés d'ordre conceptuel et linguistique.

#### *Lignes directrices :*

- **Cerner et segmenter convenablement les auditoires visés.**
- **Effectuer une recherche sur les auditoires visés pour adapter les activités de communication en conséquence afin de favoriser un dialogue productif.** La substance des messages doit demeurer la même quel que soit le segment de l'auditoire, mais les méthodes de communication employées peuvent varier. Veiller à ce que les communications soient adaptées au niveau des connaissances scientifiques des auditoires, qu'elles répondent à leurs besoins et à leurs intérêts, et qu'elles tiennent compte de leurs particularités culturelles.

#### **Désignation des communicateurs compétents**

Revenons aux principes d'ouverture et d'obligation de rendre compte. Il est important que chaque MOVS désigne en son sein les personnes autorisées à communiquer avec le public et les intervenants au sujet de diverses questions, surtout celles de nature délicate. Tant les gestionnaires que les employés doivent comprendre ces choix. Seul le MOVS concerné

peut prendre ces décisions, mais nous répétons qu'il ne faut ménager aucun effort pour respecter le principe de l'ouverture si cher aux sociétés démocratiques.

Par ailleurs, il est primordial de sélectionner les porte-parole les plus compétents et les plus efficaces, que ce soit des scientifiques, des analystes des politiques en S-T, des experts en communication ou une équipe composée de ces personnes. Les communicateurs donnent un visage à leur organisme et ils contribuent ainsi à renforcer, ou à miner sa crédibilité. Que ce soit pour informer les citoyens sur des dossiers scientifiques ou technologiques, les persuader, ou les faire participer au débat en la matière, il importe de désigner des communicateurs qui connaissent bien les sciences et les questions débattues tout en possédant des aptitudes en communication. De nombreux sondages et rapports ont révélé que les scientifiques sont perçus comme étant très crédibles, surtout par le public, mais que certains d'entre eux n'ont pas toujours les compétences voulues en communication. Les analystes des politiques, qui font le lien entre les scientifiques gouvernementaux et les décideurs, sont souvent bien placés pour discuter du contexte général des activités scientifiques et technologiques. Bien que les experts en communication tendent à moins bien connaître les dossiers complexes en S-T, ils possèdent des compétences et une expérience particulières qui sont précieuses dans le processus de communication.

Ceux qui s'occupent de communication en S-T doivent avoir les compétences appropriées pour bien s'acquitter de leurs responsabilités. Grâce à une formation formelle, les scientifiques pourront perfectionner les compétences qu'ils ont déjà et se familiariser avec certaines des stratégies et des pratiques les plus efficaces en matière de communication et de consultation. Le mentorat et d'autres activités de formation informelle peuvent aussi favoriser une collaboration régulière entre les scientifiques, les analystes des politiques et les spécialistes en communication.

*Lignes directrices :*

- **Élaborer des politiques d'interaction avec les intervenants et les médias au sujet des dossiers délicats. Ces politiques doivent comprendre des lignes directrices sur la divulgation de l'information** qui désignent les employés autorisés à communiquer et le genre d'informations dont on peut discuter ouvertement.

- **Recourir davantage aux scientifiques dans les activités de communication.** Repérer les scientifiques qui manifestent un talent naturel pour la communication et/ou un intérêt pour un groupe d'intervenants particulier. Recourir à ces scientifiques assidûment et à long terme pour qu'ils acquièrent une expérience et une crédibilité au fil du temps.

**Recourir aux scientifiques pour les communications sur les S-T**

Environnement Canada produit des bulletins de renseignements bimensuels pour sensibiliser les médias à diverses questions scientifiques et fournir les coordonnées des scientifiques qui travaillent sur ces questions.

Le « Livre bleu » (Blue Book) de l'Université de Toronto est une liste consultable des experts universitaires avec qui les médias et d'autres peuvent communiquer pour se renseigner sur divers sujets scientifiques.

- **Entretenir des liens étroits entre les scientifiques, les analystes des politiques sur les S-T et les experts en communication.** La collaboration peut faire en sorte que l'expérience et les compétences pertinentes de chacun soient mises à profit aux fins des activités de communication.
- **Attribuer à chacune la tâche qui lui convient,** c'est-à-dire veiller à ce que ses compétences et sa formation soient utilisées judicieusement. Par exemple, la personne la mieux placée pour traiter des prévisions n'est peut-être pas celle qui peut le mieux mener une consultation structurée ou diffuser les constatations et les résultats d'ordre scientifique et technologique.

- **Fournir aux scientifiques et aux analystes des politiques participant aux activités de communication en S-T une formation sur la communication, la consultation et les médias.**

**Messages à diffuser dans la communication en S-T**

Comme nous l'avons mentionné dans la section intitulée « Principes directeurs et pratiques exemplaires », il est important que l'auditoire puisse « s'identifier » au sujet traité dans les activités de communication en S-T du gouvernement fédéral. Une des façons d'y arriver consiste à communiquer des renseignements pertinents et utilisables, que les gens peuvent appliquer dans leur vie personnelle et professionnelle pour mener leurs activités et prendre leurs décisions. Il importe aussi de reconnaître que l'incertitude et les risques vont de pair avec les sciences et leurs applications et de songer à la meilleure façon d'intégrer la discussion de l'incertitude et des risques dans la stratégie de communication.

**Communiquer des renseignements pertinents et utilisables**

Ressources naturelles Canada a créé des cartes des zones de rusticité au Canada à l'intention des jardiniers canadiens, à partir des données climatiques et atmosphériques recueillies durant 30 ans.

Le Conseil national de recherches Canada offre des tableaux périodiques et des cartes du ciel aux étudiants canadiens en sciences.

La U.S. Environmental Protection Agency tient à jour un site Web appelé « Window to My Environment » qui renseigne sur les conditions et les caractéristiques de l'environnement au niveau fédéral ou local ou à celui des États (p. ex., lieux d'enfouissement des déchets toxiques). On peut y faire des recherches par code postal ou région géographique.

Deux organismes peuvent avoir des opinions divergentes, voire opposées, sur le même dossier scientifique ou technologique. Leurs points de vue peuvent avoir des fondements scientifiques, mais en raison de l'incertitude scientifique, il n'est pas toujours possible de faire triompher l'un au détriment de l'autre. Le défi du communicateur consistera à gérer cette part de différence qui risque d'engendrer des messages incohérents ou contradictoires, qui pourraient semer la confusion chez les citoyens. Dans de tels cas, la transparence s'avère particulièrement importante.

#### *Lignes directrices :*

- **Se concentrer sur les dossiers ayant des dimensions scientifiques et technologiques et montrer les liens entre eux et les grandes questions économiques, sociales, environnementales ou autres, pour donner de la pertinence à l'information et la rendre utilisable par les auditoires visés.**
- **Évaluer le degré d'incertitude et de risque lié aux S-T examinées et intégrer ces éléments d'information dans la stratégie.** En parlant de l'incertitude et des risques inhérents aux S-T, il faut respecter le principe de l'ouverture, mais dans les cas où la pleine divulgation pourrait menacer la sécurité publique ou nationale, il peut être justifié de restreindre la communication des renseignements, après avoir mûrement réfléchi à la question.

#### **Expliquer les risques**

**L'Association canadienne des fabricants de produits chimiques mène un programme de gestion responsable en vertu duquel les entreprises fondent la communication sur le principe du dialogue avec les collectivités. Ainsi, les entreprises membres expliquent aux collectivités voisines de leurs usines les risques inhérents à l'exploitation de ces dernières, reconnaissant qu'elles ont le droit d'en être informées.**

- **Indiquer les autres acteurs (MOVS/unités du gouvernement fédéral, ou partenaires de l'extérieur) qui se penchent sur les mêmes dossiers scientifiques et technologiques et, s'il y a lieu, les consulter et coordonner les efforts avec eux avant de communiquer avec les intervenants.** Dans le cas d'importants dossiers horizontaux qui ont des conséquences considérables pour la société canadienne (p. ex. le changement climatique), **envisager de constituer des groupes de coordination inter-ministériels, avec des responsables ministériels désignés, pour gérer les activités de communication.**

#### **Moyens de communiquer les messages sur les S-T**

Le gouvernement dispose aujourd'hui d'une gamme considérable de moyens de communication ultra-modernes. Beaucoup permettent non seulement de communiquer des renseignements aux auditoires, mais aussi de communiquer avec eux et de les faire participer à un dialogue continu. Ces moyens de communication comprennent, entre autres, les médias populaires ou de masse (journaux, radio et télévision), les technologies du multimédia et de l'information, les médias scientifiques, les revues universitaires et la documentation des organismes sans but lucratif, des conférences et des établissements d'enseignement. Différents moyens de communication sont employés en fonction des objectifs et des auditoires, tout dépendant de leurs caractéristiques. Par exemple, les revues universitaires sont généralement prestigieuses et crédibles, mais ont un lectorat relativement limité et spécialisé. Les nouveaux médias, tels qu'Internet, offrent une foule de renseignements et conviennent particulièrement bien au contexte des S-T, mais ils posent aussi des défis quant à l'accès (le « fossé numérique ») et à la crédibilité (beaucoup de renseignements diffusés sur Internet sont faux ou trompeurs)<sup>3</sup>. Les technologies de l'information et des communications (TIC) fournissent des possibilités de participation novatrices.

3. Le « fossé numérique » désigne le fossé entre ceux qui ont ou n'ont pas accès aux TIC. Ce fossé existe à cause des obstacles à l'acquisition des technologies ou aux compétences nécessaires pour profiter des TIC.

*Lignes directrices :*

- **Utiliser divers moyens de communication** pour exploiter les avantages de chacun en fonction des objectifs, des auditoires et des messages particuliers.

**Utiliser divers moyens de communication**

L'American Association for the Advancement of Science (AAAS) tient à jour *EurekaAlert!*, une ressource Internet sur des questions scientifiques pour les journalistes.

Le Pembina Institute offre aux écoles une trousse multimédia, intitulée *Climate Change Awareness and Action*, qui couvre des questions scientifiques et sociales relatives au changement climatique.

Le Groupe de travail des 5RN du gouvernement fédéral produit les *Earthtone Vignettes* avec la chaîne de télévision *Discovery*; les activités scientifiques et des scientifiques du gouvernement y sont mis en évidence.

- **Étudier des moyens novateurs d'utiliser les technologies de l'information et des communications** pour communiquer avec les auditoires, sans perdre de vue la question de l'accès à ces technologies.

**Évaluation**

Un plan d'évaluation doit être intégré à chaque stratégie de communication sur les S-T, car on peut beaucoup apprendre à la faveur de l'élaboration et de l'exécution des projets de communication. Il est vital de savoir dans quelle mesure les communicateurs ont réussi à atteindre les divers auditoires visés. L'analyse devrait révéler comment les activités de communication ont transformé les perceptions, augmenté le savoir, suscité une réaction, ou influé sur les mesures prises dans le contexte des S-T. Une fois mises en pratique, les connaissances acquises par l'évaluation peuvent influencer sur les activités de communication en cours et à venir et en accroître l'efficacité.

L'évaluation des stratégies de communication doit être à la fois formative et sommative. L'évaluation formative met l'accent sur le processus de communication en cours, par l'analyse des points forts et des faiblesses, en vue d'améliorer la campagne de communication à mesure qu'elle progresse. L'évaluation sommative est essentiellement rétrospective, car elle mesure les effets et les résultats de la campagne afin d'établir si les objectifs ont été atteints. De plus, un cadre d'évaluation exhaustif doit comprendre des méthodes quantitatives et qualitatives. Quand on définit les critères de sélection des méthodes de recherche et des outils de collecte des données, il faut prendre en compte les objectifs de communication et le contexte des auditoires visés.

*Ligne directrice :*

- **Élaborer un cadre d'évaluation solide pour mesurer le degré d'efficacité des stratégies de communication en S-T;** recourir à des évaluations formatives et sommatives et à des mesures quantitatives et qualitatives.



**L**e gouvernement et la société se fient de plus en plus à l'information scientifique et technologique pour prendre des décisions essentielles relatives à tous les aspects de la vie. Par conséquent, une communication efficace dans les dossiers concernant les S-T est fondamentale pour garantir le bien-être économique et social du Canada. Acteur principal dans le système d'innovation national et corps démocratique dirigeant rendant compte à ses citoyens, le gouvernement fédéral a le devoir d'expliquer ouvertement et efficacement ses activités en S-T. Les avantages peuvent être considérables : une politique gouvernementale plus éclairée et inclusive; une culture des S-T plus robuste au Canada; un plus grand nombre de jeunes décidant de faire carrière dans le domaine des S-T; des rapports plus étroits avec les autres acteurs dans le système d'innovation; la création, la modification et l'application concertées du savoir afin d'accroître l'utilité des S-T pour la société.

Comme il est essentiel que la communication en S-T soit efficace, le CEST recommande au gouvernement que ses ministères et organismes à vocation scientifique :

- **adoptent le concept des communications participatives en S-T**, selon lequel les auditoires prennent part au dialogue, à la délibération et au processus décisionnel, tout en reconnaissant la valeur des diverses perspectives et des compétences « locales » des différents secteurs, cultures et régions géographiques;
- **intègrent la communication dans la gestion et la conduite des activités scientifiques et technologiques et des politiques façonnées par les S-T**, en intégrant la planification de la communication tôt dans le cycle des S-T;
- **élaborent des stratégies exhaustives de communication en S-T** pour faire compléter les activités en S-T et les appuyer, conformément aux principes et aux pratiques exemplaires énoncés dans le présent document, soit axer la communication sur les questions façonnées par les S-T, trouver un juste équilibre entre la transparence, l'ouverture et l'obligation de rendre compte, établir des relations avec les auditoires visés et tendre vers une amélioration continue des choses grâce à l'évaluation;
- **investissent dans la planification, la formation et la diffusion** afin de favoriser l'excellence de la communication en S-T.

## Résumé des recommandations

## Annexe I Méthodologie

20

**A**fin d'orienter nos délibérations, nous avons commandé plusieurs études de fond sur les tactiques et les pratiques exemplaires utilisées par divers organismes en matière de communications dans le domaine des S-T. Il s'agit notamment des travaux suivants :

- un examen portant sur divers ministères et organismes fédéraux à vocation scientifique, par Thornley Fallis Communications (Ottawa);
- un examen sur les gouvernements de certains pays (États-Unis, Royaume-Uni, Pays-Bas et Norvège) membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), par Technopolis Ltd. (Royaume-Uni);
- un examen d'un nombre limité d'organismes non gouvernementaux et d'entreprises s'intéressant à l'environnement, par Edna Einsiedel, Ph.D. (Université de Calgary).

Afin de compléter cette recherche, nous avons également commandé à Lorna Roth, Ph.D. (Université Queen's) une étude de cas ciblée sur les méthodes de communication en S-T du gouvernement fédéral auprès d'un auditoire particulier, les Autochtones.

Le Secrétariat du CEST a également mené une recherche de fond sur les méthodes de communication en S-T appliquées par les gouvernements provinciaux, les organismes non gouvernementaux du secteur de la santé et les universités du Canada.

Toutes ces études de fond sont diffusées sur le site Web du CEST ([www.csta-cest.ca](http://www.csta-cest.ca)).

BBC News. « Scientists criticise research restrictions », dans *BBC Interactive* [en ligne]. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/1827017.stm>, 18 février 2002.

Cantale, Cristina et Patrizia Galeffi. « Comblent le fossé entre le monde scientifique et le public », dans *IPTS Report*, vol. 51, février 2001.

Centre canadien de gestion. « Federal science and policy functions require better integration — report », dans *Research Money*, vol. 16, n° 11, 8 juillet 2002.

Commission des communautés européennes. *Science et Société — Plan d'action*, Bruxelles, Commission européenne, 2001.

Conseil consultatif sur la S-T d'Environnement Canada. Groupe de travail sur la communication scientifique. *Cadre de la communication scientifique à Environnement Canada*, Ottawa, Environnement Canada, 1999.

Conseil d'experts en sciences et en technologie. *Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale (ASEG)*, Ottawa, Industrie Canada, 1999.

Conseil d'experts en sciences et en technologie. *L'Excellence en sciences et en technologie dans la fonction publique (ESTFP)*, Ottawa, Industrie Canada, 2001.

Conseil d'experts en sciences et en technologie. *Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST)*, Ottawa, Industrie Canada, 1999.

## Bibliographie

21

Environmental Protection Agency Public Participation Policy Review Workgroup. *Engaging the American people: A Review of EPA's Public Participation Policy and Regulations with Recommendations for Action*, Washington, Office of Policy, Economics and Innovation, 2000.

Horack, John and Deborah Treise. « The Process of Science Communications at the NASA/Marshall Space Flight Center », dans *SpaceScience.com*, 17 septembre 1998.

Kenward, Michael. *Going Public: An Introduction to Communicating Science, Engineering and Technology*, Londres, Angleterre, Office of Science and Technology, 2001.

Miller, Steve. « Public Understanding of Science at the Crossroads », dans *Science Communication, Education and the History of Science*, 12 et 13 juillet 2000, Londres, Angleterre, Society for the History of Science, 2000.

National Science Board. *Communicating Science and Technology In the Public Interest*, Washington, National Science Foundation, 2000.

Réseau du leadership. « Aperçu du futur — Vers la participation démocratique en ligne », *Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada*, vol. 3, n° 3, 19 octobre 2001.

**Études commandées par le CEST<sup>4</sup>**

Einsiedel, Edna. *A Snapshot of Private Sector and Non-Government Organizations' S&T Communication Tactics and Related Best Practices*, Calgary, août 2002.

Roth, Lorna. *Snapshot of First Peoples' Constituency Groups: Science and Technology Information Strategies, Policies and Guidelines, and the Federal Government*, Montréal, septembre 2002.

Technopolis. *S&T Communications Tactics and Related Best Practices in Select OECD Governments (United Kingdom, United States, Netherlands and Norway)*, Brighton, juillet 2002.

Thornley Fallis Communications. *Research and Analysis of S&T Communications Tactics and Related Best Practices in Canadian Federal Government*, Ottawa, juillet 2002.

4. Toutes les études commandées par le CEST sont affichées dans le site Web du CEST ([www.cest-csta.ca](http://www.cest-csta.ca)).