



Public Health  
Agency of Canada

Agence de la santé  
publique du Canada

# RAPPORT DE VÉRIFICATION

Communications en situation de crise

Division des services de vérification

Octobre 2010

Approuvé par l'administrateur en chef de la santé publique  
le 19 Octobre 2010

Canada 



## Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Contexte .....</b>	<b>5</b>
<b>Au sujet de la vérification .....</b>	<b>8</b>
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>10</b>
<b>Gouvernance et orientations stratégiques .....</b>	<b>10</b>
<b>Cadre de gestion .....</b>	<b>15</b>
<b>Services de soutien.....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusion globale.....</b>	<b>28</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe A : Critères de vérification.....</b>	<b>29</b>
<b>Annexe B : Plan d'action de la gestion .....</b>	<b>32</b>
<b>Annexe C : Liste des abréviations.....</b>	<b>40</b>

## Sommaire

1. L'objectif global de la vérification était de fournir à la direction de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC ou l'Agence) une évaluation indépendante de la mesure dans laquelle les activités de communication de crise sont gérées, eu égard à l'efficacité, à l'efficience, au respect des délais et aux risques. La vérification visait également à déterminer si ces activités correspondent en totalité au mandat de l'Agence ainsi qu'aux plans, aux politiques et aux protocoles applicables. La vérification a été menée entre les mois de juin et de septembre 2010.
2. La vérification a porté sur la gouvernance, le cadre de gestion et la structure de responsabilisation, ainsi que sur les plans, processus et pratiques de l'Agence et de la Direction des communications en lien avec la communication en situation de crise. Elle a évalué si la gestion de la communication en situation de crise était efficace, opportune et soucieuse des risques. Elle a également évalué si le personnel et les employés d'appoint participant à la communication en situation de crise étaient convenablement formés et si les dépenses en matière de communication en situation de crise faisaient l'objet de contrôles adéquats. Nos critères et sous-critères de vérification (annexe A) ont été établis à partir des politiques du Conseil du Trésor, des pratiques de gestion généralement reconnues et des Contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général.

### Constatations de la vérification

3. Il y a une structure de gouvernance adéquate pour la communication en situation de crise à l'ASPC. Dans l'ensemble, les activités de communication respectent les exigences du gouvernement canadien. L'ajout récent aux plans d'urgence pancanadiens d'un volet sur la communication concernant certaines maladies et situations facilitera la collaboration et la coordination des communications avec les autres ministères fédéraux, les provinces et les territoires lorsque surviendront des crises ou des urgences dans l'avenir.
4. Néanmoins, il y a place à amélioration, notamment au chapitre de l'approbation des produits de communication, de la préparation anticipée de plans de communication stratégique pour les crises jugées à haut risque, de la qualité de la traduction, de la formulation des facteurs de déclenchement de la communication en situation de crise et du respect du plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé (PIUPS).
5. La Direction des communications a mis en oeuvre certains éléments d'un cadre de bonne gestion. L'élaboration d'un protocole représente un élément important d'un cadre de gestion rationnel. La communication de renseignements sur les risques est également une discipline qui est bien internalisée par le personnel de la Direction des communications.

6. Nous avons constaté que le protocole devrait être révisé pour tenir compte des améliorations proposées à la suite des exercices sur les leçons tirées de la crise de la grippe H1N1. Cette tâche est actuellement inscrite au plan de travail de la Direction pour l'année financière en cours. Le protocole devrait également tenir compte des rôles et des responsabilités de diverses fonctions au sein de l'Agence qui appuient la Direction des communications dans l'accomplissement de son mandat en période de crise. Il y aurait lieu d'intensifier la formation sur le protocole et de le tester davantage afin d'en accroître l'utilité.
7. L'élaboration d'un plan sur les ressources humaines pour les situations d'urgence permettrait une meilleure coordination et gestion des besoins en matière de capacités d'appoint. Ces améliorations sont importantes pour résoudre le problème que connaît la Direction des communications à ce chapitre.
8. Par ailleurs, les contrôles internes sur les dépenses devraient être améliorés afin de faire en sorte que la gérance des ressources en période de crise demeure rigoureuse en dépit des volumes de dépenses plus élevés; de même, il est impératif que l'on se penche sur de meilleures façons d'évaluer les risques opérationnels et l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement afin d'améliorer le cadre de gestion de la Direction.
9. La Direction des communications, de concert avec la Direction de la politique stratégique, a élargi la participation des organisations non gouvernementales pendant les deux vagues de la grippe H1N1, à la satisfaction de ces dernières. Sur le plan interne, ces rôles en matière de communication devraient être énoncés clairement dans le protocole.

### **Conclusion de la vérification**

10. Bien que la Direction des communications ait été en mesure de mettre en oeuvre de bons moyens de communication lors de diverses crises, il n'en demeure pas moins que la vérification a mis en lumière certains aspects auxquels la Direction doit s'attaquer pour être mieux à même de remplir son mandat. Afin d'être plus efficace lors d'une prochaine crise, l'Agence doit s'employer à renforcer ses capacités en matière de communication en situation de crise, à améliorer sa gestion des risques opérationnels, à réviser, diffuser et tester le protocole de communication d'urgence et de crise et à établir des cadres de contrôle du rendement et de la qualité afin d'exécuter ses activités de communication en situation de crise de la manière la plus économique, efficace et efficiente possible.

### **Déclaration d'assurance**

11. Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeant principal de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été menées à bien et des preuves ont été recueillies pour étayer l'exactitude des conclusions de la vérification formulées dans le présent rapport. Les conclusions de la vérification reposent sur une comparaison des conditions qui existaient à l'époque par rapport à des critères de vérification préétablis (voir l'annexe A), dans les limites qui y sont décrites.

Christian Asselin, CA, CMA, CFE Dirigeant principal de la vérification
---

### **Réponse de la direction**

12. La direction de l'Agence accepte nos conclusions et recommandations, et un plan d'action de la direction est présenté à l'annexe B.

## Contexte

13. Des événements comme l'apparition du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) en 2003 et, plus récemment, les éclosions de listériose et de grippe H1N1, sans compter la probabilité croissante que surviennent des pandémies importantes causées par le phénomène de la mondialisation, ont fait ressortir la nécessité, pour le Canada, de se doter d'un point de coordination national pour les questions de santé publique. L'Agence de la santé publique du Canada a été établie au sein du portefeuille de la Santé en 2004. L'un de ses principaux rôles est de servir de centre concret du leadership fédéral pour ce qui concerne la prise en charge des urgences sanitaires.
14. Dans ses efforts pour renforcer ses capacités en matière de préparation aux urgences et d'intervention, l'Agence a tenu compte de l'importance de la communication publique pour soutenir et rehausser l'intervention sanitaire canadienne.
15. Les communications en situation de crise est une tendance relativement récente dans la préparation aux urgences. Elle sert :
  - à préserver la confiance du public en cas de crise ou d'urgence;
  - à décrire ce qui arrive aux Canadiens d'une façon qui concilie l'importance d'informer les citoyens et la nécessité d'éviter de provoquer une panique inutile;
  - à informer les Canadiens sur ce qu'ils devraient faire à la maison, avec leur famille et leurs affaires et dans leur collectivité.
16. La politique de communication (2006) du gouvernement canadien définit une crise comme 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 ». Le but de la communication en situation de crise est de canaliser le flux des renseignements et des opinions vers les auditoires cibles de manière à préserver et à rétablir la crédibilité et l'intégrité du gouvernement. En bref, la communication en situation de crise représente la nécessité de communiquer avec le public et les intervenants au sujet de la crise. De plus, la politique définit une urgence comme 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.
17. Santé Canada et l'ASPC ont élaboré un protocole de communication d'urgence et de crise (mars 2009) afin de guider leurs actions dans leur soutien aux efforts d'intervention engagés par les deux organismes pendant des événements de crise ou d'urgence sanitaire. L'intervention contre la grippe H1N1 a constitué le premier test de cette dernière version du

protocole. Le protocole ne fait pas la distinction dans sa mise en œuvre entre une crise et une urgence.

18. Les activités de communication d'urgence et de crise au sein de la Direction des communications de l'ASPC sont menées sous le régime des principes directeurs fournis par le ministre de la Santé dans le plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé (PIUPS), conformément aux exigences énoncées dans la *Loi sur la gestion des urgences*. En tant qu'organisme fédéral, l'ASPC doit également, en vertu de la politique de communication du gouvernement du Canada, et de concert avec d'autres ministères ou organismes fédéraux, communiquer avec le public canadien avant, pendant et après une crise ou une urgence. Le but de la politique est de faire en sorte que les communications qui ont cours dans l'ensemble du gouvernement soient bien coordonnées, gérées de façon efficace et adaptées aux divers besoins en information du public.
19. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également émis d'autres directives qui ont un impact sur la communication en situation de crise. Mentionnons les procédures de la politique de communication du Canada, la politique de sécurité du gouvernement et la politique sur la gestion de l'information gouvernementale.
20. Par ailleurs, Sécurité publique Canada est responsable de la *Loi sur la gestion des urgences* et du Plan fédéral d'intervention d'urgence.
21. La Direction des communications est responsable de la gestion des communications au sein de l'Agence. Elle assure la gestion des questions d'actualité au jour le jour, s'occupe de la planification stratégique des communications et prodigue des conseils au ministre de la Santé, à l'administrateur en chef de la santé publique et à la direction et au personnel de l'Agence. Au nombre des activités de la Direction, mentionnons les suivantes :
  - planifie et appuie des événements pour le ministre de la Santé et l'administrateur en chef de la santé publique;
  - fournit des services de relations avec les médias et gère les activités de relations publiques;
  - gère les communications sur les risques et la communication en situation de crise afin de se préparer aux crises sanitaires et de pouvoir y faire face;
  - fait la promotion de l'Agence au moyen de divers outils et activités de communication (par exemple, expositions, site Web, relations publiques, publications);
  - a recours au marketing social et à l'éducation publique afin de comprendre et de modifier les comportements nuisibles pour la santé.

22. Les services de communication sont gérés de façon centrale par le bureau national à Ottawa. Des conseillers régionaux en communication sont basés dans l'ensemble des six bureaux régionaux. Bien que ces conseillers relèvent des directeurs régionaux, ils répondent au bureau national de la Direction des communications en vertu d'un lien hiérarchique fonctionnel.
23. En date de juin 2010, on recensait environ 82 postes à l'administration centrale de la Direction des communications, et 12 dans les régions. Dans certaines régions, les conseillers en communication doivent assumer d'autres fonctions connexes.
24. La Direction des communications comprend trois divisions principales groupées à l'administration centrale à Ottawa, en plus d'un bureau pour la directrice générale (3 ETP) :
  - Marketing, services de création et communications électroniques (35 ETP)
  - Affaires publiques (25 ETP)
  - Communications ministérielles et opérations des affaires (19 ETP).
25. L'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) et Santé Canada (SC), qui constituent le portefeuille de la Santé (PS), travaillent en étroite collaboration avec d'autres ministères fédéraux ainsi que les autorités provinciales, territoriales et locales pendant une crise ou une urgence. Ces relations de travail touchent à la gestion des dossiers de communication.
26. L'ASPC travaille en étroite collaboration avec les ministères et organismes fédéraux suivants pour la fourniture de services de communication d'urgence et de crise :
  - Santé Canada (SC)
  - Sécurité publique Canada (SPC)
  - Bureau du Conseil privé (BCP).
27. Selon la nature de la crise ou de l'urgence, l'ASPC peut également collaborer avec les ministères et agences fédéraux suivants :
  - Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)
  - Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)
  - Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)
  - Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)
  - Affaires étrangères et Commerce international Canada (AECIC)
  - Services correctionnels Canada (SCC)
  - Ministère de la Défense nationale (MDN)
  - Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)
  - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).
28. Autres intervenants et collaborateurs possibles :
  - Autorités de santé provinciales et territoriales

- Organisations internationales comme l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation panaméricaine de la Santé (PAHO), les Centres for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis
  - Organisations non gouvernementales (ONG).
29. Pendant une crise ou une urgence, un certain nombre de collaborateurs travailleront avec la Direction des communications afin de permettre une réponse rapide et efficace en matière de communication. Il s'agit des collaborateurs suivants :
- des experts en la matière, à l'intérieur comme à l'extérieur du portefeuille de la Santé, qui varieront suivant la crise ou l'urgence;
  - le groupe des communications du cabinet du ministre de Santé Canada;
  - le groupe des communications du Bureau du Conseil privé;
  - des groupes de soutien de l'Agence, tels que ressources humaines, services financiers, achats, etc., qui viennent en appui au Centre des opérations d'urgence (COU) et à la Direction des communications pendant une crise ou une urgence;
  - le groupe des communications de Santé Canada, qui appuiera et parachèvera les actions entreprises par la Direction des communications de l'Agence. Selon la nature de la crise ou de l'urgence, l'ASPC ou Santé Canada prendra la tête de la gestion des communications.
30. Les dépenses de la Direction des communications pour l'année financière 2009-2010 ont été de 45 millions de dollars, une augmentation importante par rapport aux dépenses annuelles habituelles, augmentation qui s'explique par les ressources supplémentaires qu'a nécessitées la gestion de l'intervention contre la grippe H1N1. Au cours de l'année financière précédente, la Direction avait dépensé 10,5 millions de dollars, et son budget pour 2010-2011 a été établi à 11,3 millions de dollars.

## Au sujet de la vérification

### Objectifs

31. La vérification poursuivait les objectifs suivants :
- Évaluer la concordance du cadre de gestion, des plans et processus, des systèmes et des pratiques de l'ASPC liés à la communication d'urgence et de crise avec les politiques, protocoles et mandats pertinents;
  - Évaluer si la gestion des activités de communication d'urgence et de crise :
    - est efficace, efficiente et respecte les délais;
    - prend en considération les risques;
    - fait appel aux principaux collaborateurs et intervenants;
    - veille à ce que le personnel chargé de la communication d'urgence et de crise soit compétent et reçoive la formation nécessaire;

- Évaluer si les services de soutien de l'ASPC pour appuyer la communication d'urgence et de crise sont efficaces et souples;
- Cerner les possibilités d'amélioration et les pratiques éprouvées et méritoires.

## **Portée**

32. La vérification comprenait l'examen d'activités choisies de l'ASPC liées à la communication d'urgence et de crise. Plus particulièrement, la vérification visait les éléments suivants :
  - gouvernance, mandat et orientation stratégique;
  - cadre de gestion;
  - planification opérationnelle;
  - ressources humaines, financières, matérielles et d'infotechnologie;
  - relations avec les collaborateurs et les intervenants.
33. La vérification a porté sur une période de deux ans suffisante pour bien rendre compte des deux principales crises, à savoir les épisodes de listériose et de grippe H1N1. La vérification s'est concentrée principalement sur la communication d'urgence et de crise. Au besoin, on a tenu compte des activités complémentaires et connexes menées à bien dans d'autres directions générales de l'Agence.
34. Pour des raisons liées à l'importance et aux ressources de la DSV, la vérification n'a pas inclus l'examen de la qualité, de la fiabilité et de la pertinence des messages publics communiqués aux Canadiens pendant les crises ou les urgences.

## **Approche et méthode**

35. La vérification a été effectuée conformément à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. Il n'y a toutefois pas eu d'évaluation externe complète visant à démontrer la conformité aux Normes de l'Institut. La vérification, qui s'est déroulée de juin à septembre 2010, a été approuvée par le comité de vérification en tant que projet de vérification pour 2010-2011 dans le cadre du plan de vérification axé sur le risque 2009-2012.
36. Les critères et les sous-critères (annexe A) de la vérification sont fondés sur les lois applicables, les politiques du Conseil du Trésor, les pratiques de gestion généralement acceptées et les Contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général. Parmi les méthodes de vérification utilisées, notons l'évaluation des processus, des procédures et des pratiques de

gestion en lien avec les communications d'urgence et de crise. L'équipe de vérification, assistée par un expert des communications, a réalisé des entrevues avec des employés clés de l'Agence ainsi qu'avec des représentants de programmes, des collaborateurs et des intervenants. Elle a aussi examiné des documents et des processus et a effectué une évaluation des processus déployés en cas de crise majeure, comme l'éclosion de listériose ou l'épidémie de grippe H1N1. Le but était de recueillir suffisamment d'éléments d'information pour permettre de tirer des conclusions en lien avec les critères de vérification. L'équipe a aussi vérifié des transactions à titre de contrôles financiers. Un échantillon de 85 transactions a été examiné pour l'exercice 2009-2010.

## **Constatations et recommandations**

### **Gouvernance et orientations stratégiques**

37. Nous nous attendions à ce que des éléments essentiels soient en place, comme le mandat, une cohérence interne, une structure de gouvernance appropriée, et à ce qu'ils respectent la Politique de communication du gouvernement du Canada et le Plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé (PIUPS) afin d'offrir des orientations stratégiques à la Direction des communications pour les communications en situation de crise.

#### **Structure de gouvernance pour les communications en situation de crise**

38. Il y a une bonne structure de gouvernance pour appuyer les activités de communication en situation de crise. L'Agence a approuvé le PIUPS au début de 2010; celui-ci présente les lignes directrices à suivre du point de vue des opérations et de la planification pour faire face aux situations d'urgence.
39. Le PIUPS établit la structure globale de gouvernance à l'échelle du portefeuille de la Santé pour la gestion des crises et des urgences. Il définit les fonctions du groupe exécutif, dont la prise de décisions, la résolution des priorités et la gestion financière. Ce groupe autorise aussi la diffusion du matériel de communication au public.
40. Suivant le Plan d'intervention d'urgence, un centre des opérations d'urgence est activé en cas de crise ou d'urgence, et un gestionnaire des mesures d'urgence est nommé pour coordonner l'ensemble des mesures d'urgence, y compris l'examen du matériel de communication au public préparé par la Direction des communications.

## Processus d'approbation

41. Le processus d'approbation des produits de communication en situation de crise manque de précision et de diffusion. La Direction des communications a établi un processus accéléré pour les approbations urgentes des communications en temps de crise. Celui-ci vise à réduire le nombre d'approbations nécessaires au sein de l'Agence afin de pouvoir respecter les délais d'exécution plus rapides exigés par la production du matériel de communication en cas d'urgence. Le processus est détaillé dans l'ébauche du protocole de communication d'urgence et de crise de mars 2009, préparée par la Direction des communications de l'Agence, en collaboration avec Santé Canada.
42. Dans le modèle de processus accéléré pour les approbations urgentes des communications présenté dans le protocole, le processus d'approbation se restreint au directeur général du programme touché et à son sous-ministre adjoint, au directeur général des Communications, au sous-ministre adjoint principal et à l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP). Le Cabinet du ministre de la Santé et le Bureau du Conseil privé font aussi partie du processus. Au printemps et à l'automne 2009, le processus d'approbation a été mis à l'essai dans une situation de crise sans précédent, soit l'éclosion de grippe H1N1. Il avère que les produits de communication n'aient pas été soumis à l'approbation du gestionnaire des mesures d'urgence et du groupe exécutif, et ce, malgré qu'ils fassent partie du processus d'approbation selon le protocole et le PIUPS.
43. Conformément au PIUPS, il doit y avoir un conseiller en communication au Centre des opérations d'urgence pour surveiller la situation et agir comme coordinateur de l'Agence pour l'information destinée au public ainsi que comme source d'information de l'Agence auprès des médias, du public et des intervenants. Le conseiller en communication doit notamment gérer le processus d'approbation des communications en collaboration avec le gestionnaire des mesures d'urgence et le groupe exécutif. Selon le protocole, le coordonnateur des communications et le gestionnaire des activités de communication sont responsables d'assurer le bon fonctionnement du processus d'approbation accéléré. Il se peut que le conseiller en communication ne soit pas la même personne ou n'ait pas les mêmes responsabilités pour les approbations que ce qui est indiqué dans le protocole. Cette situation pourrait créer de la confusion dans les rôles et les responsabilités.
44. Le nombre d'étapes du processus doit être restreint pour permettre la transmission rapide des communications au public et aux intervenants, mais la délégation des pouvoirs d'approbation doit être bien étayée tant dans le protocole que dans le PIUPS.

45. Selon plusieurs employés, gestionnaires et intervenants externes, le processus d'approbation est aussi un grand défi. Des retards dans l'approbation des produits de communications ont été expérimentés. Bien que les étapes d'approbation aient été réduites au minimum, les personnes chargées de donner leur approbation doivent le faire dans les délais convenus pour ce type de produits de communication, en fonction de l'urgence de la situation. Dans de telles circonstances, l'approbation devrait être donnée selon un délai déterminé. Il a été noté que le protocole ne donne pas de délais aux décideurs pour l'approbation des produits de communication.

### **Plans de communication stratégique**

46. Il existe des plans nationaux d'urgence pour certaines maladies ou situations. Ceux-ci facilitent la coordination entre les ministères fédéraux, les provinces et les territoires. Nous nous sommes penchés sur deux de ces plans : le Plan canadien de lutte contre la pandémie d'influenza et le Protocole canadien d'intervention lors de toxi-infection d'origine alimentaire. Les deux documents ont une annexe sur les communications.
47. Par exemple, l'annexe K du Plan canadien de lutte contre la pandémie d'influenza, qui porte sur les communications, a été mise à jour en octobre 2009 afin de mieux cerner les rôles et les responsabilités au sujet des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. L'annexe a aussi été modifiée pour correspondre aux phases pandémiques de l'Organisation mondiale de la Santé ainsi qu'à ses initiatives de communication, notamment dans le cadre de la pandémie de grippe H1N1.
48. De même, les lignes directrices sur la communication du Protocole canadien d'intervention lors de toxi-infection d'origine alimentaire ont été mises à jour en 2010 afin d'y intégrer une approche plus exhaustive des communications à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale. Des responsables des communications avec le public ont été clairement identifiés, et la question de coordination entre les agences a été réglée.
49. La préparation à l'avance de plans de communication stratégique en cas de crise de santé publique présentant des risques élevés contribuerait à renforcer davantage le processus de planification. Suivant le protocole, il faudrait préparer un plan de communication stratégique au début de la crise. Ces plans définiraient clairement l'approche à suivre, les considérations stratégiques, les principaux messages, l'information contextuelle, les porte-parole en situation d'urgence et les principaux intervenants de façon à répondre aux besoins en communication et à établir les priorités connexes à la Direction des communications. Ceci est également une exigence du protocole.

## Cadre d'assurance de la qualité

50. Le protocole de communication d'urgence et de crise est aligné à la Politique de communication du gouvernement du Canada, 2006. Cependant, il y a des points à améliorer en ce qui a trait à la qualité de la traduction des produits de communication.
51. Une comparaison du protocole de communication d'urgence et de crise et de la Politique de communication du gouvernement du Canada de 2006 a permis de conclure que le premier s'harmonise bien à la Politique. Parmi les exigences de celle-ci, notons la nécessité de fournir au public des renseignements opportuns, exacts, clairs, objectifs et complets, de consulter le public et de tenir compte de ses intérêts et préoccupations au moment d'établir des priorités. La Politique exige aussi de l'Agence qu'elle ait les plans, les partenariats, les outils et les méthodes nécessaires pour communiquer d'une manière efficace et efficiente en situation d'urgence ou de crise. De plus, elle insiste sur l'importance de la collaboration et de la coordination avec d'autres organismes gouvernementaux à l'échelle nationale, provinciale et locale ainsi qu'avec des dirigeants de l'industrie ou de la collectivité et des organisations non gouvernementales. La Direction des communications a déployé des efforts pour faciliter de tels partenariats et organiser l'échange et la diffusion de renseignements dans les produits de communication.
52. En situation de crise, comme les produits de communication doivent être traduits rapidement, il est nécessaire d'accroître le processus d'assurance de la qualité de la traduction. Ce point doit être mis en évidence dans le protocole pour garantir l'entière conformité aux exigences de la Politique de communication du gouvernement du Canada et de la *Loi sur les langues officielles*. Compte tenu de certaines faiblesses du processus actuel d'assurance de la qualité de la traduction, la Direction des communications s'expose à des écarts en ce qui a trait à la qualité des produits et des documents en anglais et en français.
53. Selon la Politique de communication du gouvernement du Canada de 2006, l'Agence doit employer diverses façons et divers moyens de communiquer et de fournir l'information sur de nombreux supports de manière à répondre à divers besoins. Dans ses mesures d'intervention contre la grippe H1N1, la Direction des communications a utilisé divers moyens de communication, dont la presse écrite, la télévision, la radio, l'Internet, la ligne d'information 1-800-O Canada et le site Web « *Combattezlagrippe.ca* ». Elle a aussi fait l'essai de médias sociaux, comme YouTube, Twitter et Facebook. Par exemple, la ministre, l'ACSP et d'autres porte-parole ont participé à des vidéos en ligne qui ont été diffusées à différents moments sur YouTube afin d'expliquer l'évolution de l'écllosion de listériose et de l'épidémie de grippe

H1N1. La Direction des communications utilise toutefois avec prudence les médias sociaux puisqu'il n'existe pas encore de politique gouvernementale sur leur usage. Nous avons remarqué que diverses personnes ont affiché des messages vidéo en ligne dans lesquels elles faisaient des références à l'Agence, ce qui auraient pu miner sa crédibilité. Nous croyons qu'une surveillance accrue des médias sociaux de façon à répondre adéquatement à ce genre de commentaires aiderait l'Agence à maintenir une bonne réputation en temps de crise.

### **Facteurs déclencheurs du protocole de communication d'urgence et de crise**

54. Les facteurs à l'origine de l'activation du protocole devraient être clairement définis dans celui-ci et correspondre au Plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé, au besoin. Ce dernier précise les facteurs dont se servira l'Agence pour déterminer s'il y a une crise et mettre en branle le plan d'intervention. Le protocole indique que c'est l'ACSP qui informe le directeur général des Communications lorsqu'il est temps de prendre les mesures de communication qui s'imposent en situation de crise.
55. Pendant la crise de la grippe H1N1, la Direction des communications devait maintenir des activités de haut niveau (à certains moments, il y avait des rotations d'employés qui travaillaient 12 heures par jour, et ce, toute la semaine), malgré que le centre des opérations d'urgence du portefeuille de la Santé ne travaillait pas à ce niveau. Il est par conséquent important d'indiquer dans le protocole les facteurs qui déclencheront sa mise en œuvre, lesquels peuvent être différents des facteurs à l'origine de l'activation du Centre des opérations d'urgence. Il faut aussi préciser les critères pour la fermeture du Centre ou l'arrêt du protocole. Le fait d'inclure de telles données pourrait faciliter l'invocation de la clause d'exception en cas d'urgence du *Règlement concernant les marchés de l'État* afin de pouvoir agir rapidement en situation de crise.

### **Conclusion**

56. La structure de gouvernance est appropriée en ce qui a trait aux communications en situation de crise. Dans l'ensemble, les activités de communication sont conformes aux exigences du gouvernement du Canada dans le domaine. La récente mise à jour des plans nationaux d'urgence, qui comprennent des sections sur les communications en cas de maladies ou de situations particulières, facilitera la collaboration ainsi que la coordination des activités avec les autres ministères fédéraux, les provinces et les territoires en cas de nouvelles crises ou urgences. Néanmoins, nous avons soulevé certains points à améliorer, dont le processus d'approbation des produits de communication, la préparation des plans de communication stratégique en

cas de crise, la qualité de la traduction et la détermination des facteurs déclencheurs de communications en situation de crise.

## Recommandations

57. La Direction des communications devrait :

- a. définir le processus d'approbation accéléré des produits de communication en situation de crise de manière uniforme dans le protocole de communication d'urgence et de crise et dans le Plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé;
- b. élaborer à l'avance des plans de communication stratégique pour les situations de crise en santé publique considérées comme présentant un risque élevé. De tels plans définiraient clairement les considérations stratégiques, les principaux messages à diffuser et l'approche stratégique à adopter pour répondre aux besoins en communication et établir les priorités de la Direction des communications en la matière;
- c. élaborer et documenter un cadre d'assurance de la qualité en vue d'améliorer la qualité de la traduction des produits de communication; et
- d. exposer clairement et documenter les facteurs d'activation et de désactivation du protocole de communication d'urgence et de crise.

## Améliorations possibles

58. La Direction des communications devrait envisager :

- a. la poursuite, en collaboration avec des intervenants et des collaborateurs clés, de l'élaboration de la politique, de la procédure et de la ligne directrice de l'Agence sur l'utilisation des médias sociaux; et
- b. l'intensification de la surveillance des médias sociaux afin de répondre convenablement à certains messages au sujet de l'Agence en situation de crise.

## Cadre de gestion

59. Nous nous attendions à ce que les éléments d'un bon cadre de gestion soient en place pour assurer l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Au nombre de ces éléments, mentionnons : l'existence de politiques, de plans, de lignes directrices et d'autres outils pertinents; la planification des ressources humaines; la formation sur les outils et leur mise à l'essai; la

gérance de la gestion des ressources; des mécanismes de gestion du risque; un cadre de mesure du rendement.

### **Protocole de communication d'urgence et de crise**

60. Bien que l'élaboration d'une ébauche de protocole de communication d'urgence et de crise, dans laquelle sont présentés un cadre de communication en situation de crise et un concept d'opération, soit une initiative louable, il y a place à l'amélioration en ce qui a trait à sa portée, à son contenu et à son approbation.
61. De concert avec Santé Canada, la Direction des communications a élaboré une ébauche de protocole de communication d'urgence et de crise. Depuis la création de l'Agence en 2004, plusieurs versions ont été produites. D'abord présenté sous forme de lignes directrices, le document a été révisé en 2007 et en mars 2009. Le protocole doit orienter les mesures prises par la Direction des communications lorsqu'une crise ou une urgence survient.
62. Alors que le document initial, sous forme de lignes directrices, avait été présenté au Comité exécutif de l'ASPC peu après la création de l'Agence, les révisions subséquentes n'ont jamais été soumises au Comité. La Direction des communications prévoit à présent revoir le protocole à la lumière des leçons tirées de la pandémie de grippe H1N1. Pour l'instant, elle envisage de présenter le document au Comité mixte de protection civile aux fins de recommandation ainsi qu'au Comité exécutif de l'ASPC aux fins d'approbation.
63. Le protocole se compare avantageusement à des documents similaires d'autres organisations qui ont élaboré des lignes directrices de communication en situation de crise. Il renferme davantage de précisions sur les rôles et les responsabilités et propose des modèles devant être utilisés pour faciliter la gestion des communications en cas de crise. Il renferme également une liste de vérification relative aux ressources humaines afin d'éviter l'oubli de certains enjeux susceptibles d'avoir une incidence sur le personnel des communications en situation de crise. La comparaison a néanmoins permis de cerner certaines possibilités d'amélioration, notamment : définir les facteurs d'activation des communications de crise; établir des liens avec le Plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé; intégrer le processus d'approbation pour différents types de produits de communication; clarifier les rôles et les responsabilités de l'administration centrale, des régions et des décideurs participant à la communication de crise.
64. Nous avons cerné plusieurs possibilités d'améliorer le protocole, surtout dans les domaines suivants :

- i) améliorations proposées en réponse aux leçons tirées en matière de communication à la suite des deux vagues de grippe H1N1;
- ii) ajustements à apporter au protocole en vue de mieux définir les rôles et les responsabilités relativement aux aspects suivants :
  - a. fonctions des services internes (ressources humaines, passation de contrats, technologie de l'information et dirigeant principal des finances) de l'ASPC en situation de communication de crise, y compris en ce qui a trait aux attentes relativement au niveau de service;
  - b. communication avec les provinces, les territoires et les organisations non gouvernementales (Direction de la politique stratégique ou Direction des communications);
  - c. concept de guichet unique pour la gestion des produits de communication, y compris le contrôle de la qualité et le processus d'approbation accéléré;
  - d. communications dans les régions, y compris en matière de capacité d'appoint et de gestion des horaires du personnel régional en communication;
  - e. planification, par la Division des communications ministérielles et des opérations des affaires, de la capacité d'appoint, de la gestion des horaires et de la transition entre les quarts de travail, des soins et du soutien offerts au personnel, du contrôle des dépenses internes, de la communication interne, de la rédaction de discours, etc.;
  - f. adoption par le responsable principal des communications électroniques d'une approche stratégique à l'égard des médias sociaux en vue d'appuyer les communications en cas de crise; et
  - g. fonction de soutien administratif.
- iii) Clarification de certains processus prévus par le protocole, par exemple :
  - a. processus de contrôle de la qualité des produits de communication en anglais et en français relativement à leur contenu, à leur rédaction et à leur traduction, et attribution de responsabilités connexes;
  - b. processus d'approbation des différents types de produits de communication et délais impartis aux décideurs pour leur approbation;
  - c. intégration des facteurs d'activation du protocole, en mettant l'accent sur les différences par rapport au niveau d'activation du Centre des opérations d'urgence du portefeuille de la Santé;
  - d. processus de réduction progressive des opérations ou de désactivation; et

- e. moments où des mises à jour doivent être effectuées et personne chargée d'approuver les modifications;
  - iv) Dans le cadre du protocole, assurer un resserrement des liens avec le Centre des opérations d'urgence du portefeuille de la Santé relativement à la terminologie employée (p. ex. gestionnaire de l'événement ou gestionnaire des mesures d'urgence; conseiller en communication ou coordonnateur des communications), définir clairement le rôle des comités (p. ex. rôle du Comité exécutif comparativement à celui du Groupe de direction du portefeuille de la Santé, rôle du Réseau des communications d'urgence en santé comparativement à celui du Réseau de communication des ONG en cas d'urgence) et mettre à jour le processus d'approbation des produits de communication.
65. Le protocole n'a pas été suffisamment diffusé et mis à l'essai auprès du personnel des communications et n'a pas été suffisamment communiqué au personnel des services de soutien internes et aux décideurs.
66. À l'ASPC, même si la haute direction est généralement au courant de l'existence du protocole, elle n'en connaît pas forcément le contenu, dans la mesure où il se rapporte à elle. Les gestionnaires de la Direction des communications le maîtrisent bien. Toutefois, la compréhension qu'en a l'ensemble du personnel travaillant à la Direction des communications pourrait être améliorée, compte tenu du rôle important qu'il pourrait être appelé à jouer en matière de communication en situation de crise, et ce, à tout moment. Même si la plupart des employés n'ont pas besoin de connaître le protocole à fond pour s'acquitter de leurs tâches, ils devraient avoir une idée de son fonctionnement et de son incidence sur leur travail.
67. La fonction de communication en situation de crise a été testée lors de l'exercice Argent, au début de 2009, dans le cadre de la préparation aux Jeux olympiques d'hiver de 2010. Même si ce test a pris la forme d'un exercice complet, il n'a pas porté sur la rédaction de produits de communication, le cadre de contrôle de la qualité et le processus d'approbation accéléré qui figurent dans le protocole. Les fonctions des services de soutien interne et les décideurs qui, normalement, appuieraient la Direction des communications et approuveraient les produits de communication en situation de crise, n'ont pas participé au processus. Bien qu'il ait été profitable à titre d'exercice, ce test n'a pas permis de mettre à l'essai l'ensemble du protocole.

## Capacité

68. Après l'écllosion de listériose, la Direction des communications a remanié ses priorités pour gérer les communications en situation de crise. Cependant, elle doit être dotée d'un effectif complet, compte tenu de son rôle essentiel en matière d'intervention d'urgence en santé publique. Elle doit également avoir la latitude nécessaire pour faire appel à sa capacité d'appoint, qui lui permettra d'intervenir convenablement en cas de crise. Pour que ces deux conditions soient respectées, des accords doivent être conclus avec la Direction des ressources humaines.
69. Le nombre de postes vacants à la Direction des communications représente un facteur de vulnérabilité. En effet, celle-ci pourrait ne pas être en mesure de s'acquitter de son mandat si elle devait faire face à une autre crise. Bien que le taux de roulement soit faible comparativement à celui de directions des communications d'autres ministères, la Direction doit faire face à un défi de tous les instants. Si le taux de mobilité propre à différentes classes de postes est similaire à celui d'autres ministères fédéraux, le taux de roulement est élevé aux Communications, comparativement à celui d'autres directions générales ou directions de l'ASPC.
70. Outre ces facteurs, l'Unité des communications en situation de crise est de taille modeste : trois postes, dont deux sont actuellement vacants. Cette situation ne facilite en rien la mise en œuvre des mesures ciblées lors de la reprise des activités après la grippe H1N1 et lors des exercices sur les leçons apprises tenus après la grippe H1N1 ou l'écllosion de listériose. C'est ainsi que la Direction des communications risque de ne pas pouvoir intervenir rapidement si une autre crise survient d'ici à ce qu'elle soit remise des crises précédentes et avant que les postes vacants aient été pourvus.
71. Nous avons également remarqué l'absence de plan de ressources humaines pour les situations d'urgence. L'absence de plan nuit à l'établissement par la Direction des communications d'une liste de ses besoins en situation d'urgence ou de crise, et complique aussi la tâche de la Division des ressources humaines qui doit aider la Direction à acquérir une capacité d'appoint. Pour l'acquisition d'une capacité d'appoint au cours de la seconde vague de l'écllosion de grippe H1N1, la Direction des communications, en collaboration avec la Division des ressources humaines, a établi un protocole d'entente avec la Commission de la fonction publique, ce qui lui a permis d'embaucher des employés supplémentaires. De plus, le directeur de la Division des communications ministérielles et des opérations des affaires a consacré presque un mois à la recherche et à l'embauche d'employés supplémentaires pour appuyer la lutte contre l'écllosion de grippe H1N1 à l'automne 2009. Améliorer la planification, au moyen d'un plan de ressources humaines pour les situations d'urgence et d'une liste de ressources, faciliterait l'embauche d'employés supplémentaires et le recours

à des services externes pour trouver les personnes ayant les compétences requises.

### **Plan de formation**

72. Il n'existe pas de plan de formation annuel ou pluriannuel exhaustif à l'intention des employés chargés des communications en situation de crise qui permettrait d'accroître l'efficacité ou l'efficience des activités de communication en temps de crise. Les efforts déployés par la Direction des communications pour offrir de la formation sur les médias et la communication des risques sont dignes de mention. Ils ont été perçus de manière très positive par de nombreux employés ayant participé à des entrevues dans le cadre de la présente vérification.
73. Les conseillers régionaux en communication ont acquis une formation en communication en situation de crise en assistant à des cours offerts par des organisations externes. Les régions ont signalé le besoin de recevoir de la formation sur le contenu du protocole, ce qui permettrait de maximiser l'utilité de cet outil. Le personnel de la Direction des communications a exprimé le même souhait et juge qu'il n'a pas eu l'occasion de se familiariser suffisamment avec le protocole au moment de sa publication, puisque l'éclosion de grippe H1N1 est survenue peu après son achèvement en mars 2009.
74. En temps de crise, la Direction de la politique stratégique a un rôle important à jouer dans la gestion des relations et la communication avec les intervenants. C'est pourquoi son personnel devrait aussi recevoir une formation sur la communication en situation de crise.

### **Contrôles financiers internes**

75. Même si des contrôles internes sont en place, la Direction des communications doit les renforcer en ce qui a trait à la gestion des marchés supplémentaires passés en temps de crise, et ce, afin de garantir une gestion adéquate des ressources financières.
76. Pour 2009-2010, le budget de la Direction des communications, coûts salariaux et d'exploitation compris, s'élevait à 8,9 millions de dollars (M\$). Un autre montant de 36,3 M\$ lui a été accordé pour l'aider à répondre aux exigences supplémentaires liées à la lutte contre la grippe H1N1. En 2009-2010, la Direction aura dépensé au total quelque 45 M\$. Une telle augmentation des ressources financières a entraîné une augmentation de la charge de travail d'ordre administratif à la Direction.
77. Nous avons examiné les contrôles internes exercés relativement aux paiements pendant l'éclosion de grippe H1N1 pour déterminer s'ils étaient

adéquats. L'examen s'est limité à l'étude de la procédure en place pour gérer les ressources financières et approuver les factures. Les vérificateurs ont analysé les dépenses et examiné quatre-vingt-cinq (85) factures dont la somme s'élevait à 2,3 M\$.

78. L'engagement des dépenses a été effectué par des gestionnaires à qui un pouvoir financier avait été délégué. La grande majorité des factures a été étayée de feuilles de temps pour les services de travail temporaire et les consultants liés par un contrat, bien que dans quatre cas, il n'y avait aucun document à l'appui. De plus, les vérificateurs ont trouvé que les entrées dans certaines feuilles de temps étaient insuffisantes pour confirmer les services rendus. Par exemple, seules les heures de début et de fin figuraient sur certaines feuilles de temps au cours d'une journée, et aucun détail n'avait été fourni sur la nature des services rendus. Cette situation est particulièrement préoccupante lorsque les consultants avaient travaillé pendant un nombre excessivement élevé d'heures en raison de la nature de la crise et du besoin d'effectuer des journées de travail d'une longueur hors du commun. Certains consultants avaient travaillé plus de 75 heures par semaine.
79. Nous avons conclu que la Direction des communications doit améliorer le contrôle interne des dépenses afin de garantir que la gérance des ressources demeure solide en temps de crise, alors que le montant des dépenses augmente. Parmi les améliorations à apporter à cet égard, mentionnons l'exigence d'inscrire sur les feuilles de temps la nature des travaux effectués et l'adoption d'un processus de vérification adéquat par l'agent à qui un pouvoir financier a été délégué.

### **Gestion du risque**

80. Même si la communication du risque est un principe directeur respecté au sein de la Direction des communications, le processus de gestion des risques opérationnels est guidé par les événements et doit être amélioré.
81. La présente vérification ne porte pas sur la communication du risque. Cette dernière se définit comme suit : renseignements utilisés par des experts en communication en vue de faciliter la prise de décisions éclairées et la communication adéquate avec les clients et les intervenants. Même s'ils n'ont pas axé leur examen sur la communication du risque, les vérificateurs ont tout de même observé qu'il s'agit d'une discipline que le personnel de la Direction des communications a faite sienne. Au sein d'ONG et d'autres administrations à l'échelle provinciale, territoriale ou fédérale, il existe d'autres tribunes permettant aux experts en communication d'assumer la responsabilité de la communication du risque. C'est ainsi que les enjeux de santé publique sont bien définis et traités de manière à réduire les réactions négatives des parties concernées et à inspirer confiance aux clients nationaux et internationaux, ainsi qu'aux intervenants et aux collaborateurs.

82. Sur le plan opérationnel, on ne sait pas précisément comment la Direction des communications cerne et évalue ses risques et les stratégies d'atténuation connexes. Par exemple, bien qu'elle ait conçu un protocole à suivre pour gérer les communications en situation de crise, des problèmes non reconnus comme risques potentiels sont apparus pendant la première vague de grippe H1N1, notamment l'absence de stratégies ou de plans généraux et consignés relativement à la capacité d'appoint, aux communications internes et au contrôle de la qualité.
83. La capacité d'appoint est toujours un défi en situation de crise, et des ressources supplémentaires potentielles ont été désignées et embauchées après la première vague de grippe H1N1. Pendant celle-ci, toutefois, le personnel de la Direction a, sur une longue période, effectué des quarts de 12 heures, et certains employés ont travaillé 14 jours d'affilée ou plus. Il n'y avait pas eu d'arrangements préalables avec d'autres ministères en vue d'obtenir des ressources en cas de crise. Un Protocole d'entente a été conclu avec la Commission de la fonction publique pour combler les besoins supplémentaires associés à la gestion de la deuxième vague. Les descriptions de tâches et les énoncés des critères de mérite ne mentionnaient pas toujours que les titulaires devraient faire des heures supplémentaires et travailler la fin de semaine pendant une longue période.
84. Le personnel a jugé que, pendant la première vague, il y avait des problèmes sur le plan des communications internes, surtout le manque d'information. La Direction des communications a réglé ce problème en rédigeant un plan stratégique de communication interne qu'elle a déployé à temps pour la deuxième vague.
85. Le contrôle de la qualité de la traduction est un autre problème relevé pendant la première vague. Là encore, la Direction a redressé la situation en embauchant des traducteurs. Mais, elle l'a fait pour réagir à la crise, et non parce que cette mesure avait été prévue dans le cadre d'un exercice d'évaluation des risques.
86. Les mesures permettant de régler les problèmes susmentionnés ont été prises avant la deuxième vague. Le délai de préparation serait-il aussi long lors d'une future crise? Pour être prête à gérer la crise, la Direction devrait prévoir une structure et des lignes directrices consignées. Mais il se peut qu'elle ne puisse reproduire ce qui a été si bien fait pendant la pandémie, surtout lors de la deuxième vague, du fait, surtout, de ses nombreux postes vacants de son personnel permanent. Par ailleurs, elle doit actualiser ses plans et ses instruments, et n'aurait pas de plan des ressources humaines consigné à déployer en cas d'urgence ou de crise qui exigerait qu'elle dispose d'une capacité d'appoint. Elle risque ainsi de ne pas être en mesure de bien gérer de telles situations.

87. Dans l'ensemble, la Direction doit trouver une meilleure façon d'évaluer les risques opérationnels, pour prendre les mesures d'atténuation requises et être prête pour la prochaine situation de crise.

### **Cadre de mesure du rendement**

88. La Direction des communications recueille des données utiles sur le rendement, mais n'a pas encore conçu de cadre lui permettant d'évaluer son rendement au chapitre des communications internes et externes en situation de crise.
89. Le Conseil du Trésor a proposé d'utiliser le Cadre de mesure du rendement (2005) pour appliquer la Politique de communication du gouvernement du Canada. Au chapitre des communications, ce cadre prévoit quatre résultats stratégiques : écouter; conseiller; assurer le service; informer. De l'information sur ces résultats est présentée dans diverses sections du protocole de communication d'urgence et de crise.
90. La Direction des communications n'a toutefois pas encore défini son cadre de mesure du rendement. Elle recueille actuellement des renseignements utiles et éventuellement utilisables pour l'évaluation de son rendement. À cet égard, elle fait des recherches sur l'opinion publique, dont elle synthétise et communique les résultats. Cette information sert aussi à la préparation de produits de communication destinés au public en situation de crise. Mais, ce travail ne fait pas partie intégrante d'un cadre structuré d'évaluation du rendement. Il en va de même pour les exercices sur les leçons à tirer, que la Direction mène périodiquement et qui seraient aussi prévus dans un tel cadre.
91. La Direction ne recueille pas de renseignements permettant de mesurer son efficacité opérationnelle, par exemple, au chapitre des efforts qu'elle déploie pour produire et fournir des produits et des services de communication. Cette information lui indiquerait si les produits et les services de communication qu'elle fournit sont efficaces.

### **Conclusion**

92. La Direction a mis en œuvre certains éléments d'un bon cadre de gestion, notamment son protocole, instrument important à cet égard. La communication du risque est également une discipline bien connue et intégrée par son personnel. Nous avons toutefois remarqué que le protocole devrait être amélioré en fonction des leçons apprises pendant la gestion de la crise de la grippe H1N1, et qu'il doit aussi être actualisé pour tenir compte des rôles et des responsabilités afférents aux diverses fonctions de l'Agence appuyant la Direction dans l'exercice de ses responsabilités en situation de

crise. Il faudrait aussi prévoir plus de formation et plus d'exercices sur le protocole pour en accroître l'utilité. En se dotant d'un plan de ressources humaines pour les situations d'urgence, la Direction pourrait mieux coordonner et gérer ses besoins en matière de capacité d'appoint. Ces améliorations s'imposent si elle veut relever les défis en matière de capacité. De plus, la Direction doit contrôler plus étroitement ses dépenses en situation de crise pour mieux administrer ses ressources. Enfin, elle doit trouver des moyens de mieux gérer les risques opérationnels et penser à se doter d'un cadre de mesure du rendement pour améliorer son cadre de gestion.

### **Recommandations**

93. La Direction des communications devrait :
- a. modifier le protocole de communication d'urgence et de crise en fonction des leçons apprises et des constats de la présente vérification; faire approuver le protocole modifié par le Comité exécutif, le diffuser dans toute l'organisation et le faire expérimenter par tous ceux qui assument les responsabilités clés prévues dans cet instrument;
  - b. Documenter et diffuser un plan de ressources humaines en situation d'urgence comprenant les éléments suivants :
    - i. une analyse des besoins actuels et futurs en matière de ressources et de compétences requises pour les communications en situation de crise;
    - ii. une analyse des postes clés et des compétences connexes ainsi que des mesures de planification de la relève et une stratégie de maintien en poste;
    - iii. une liste de ressources d'urgence pour faciliter l'embauche de personnel supplémentaire ou contractuel qualifié;
    - iv. un plan de formation et de perfectionnement détaillé, qui permettra au personnel intervenant dans les communications en situation de crise d'acquérir les compétences requises pour assurer ou améliorer l'efficacité des activités liées à ce travail.
  - c. exiger des contractuels qu'ils fournissent des renseignements plus détaillés sur leurs factures pour renforcer les contrôles internes de manière à bien gérer les dépenses;
  - d. faire une évaluation générale des risques opérationnels et concevoir un plan de gestion du risque prévoyant des stratégies d'atténuation; et
  - e. concevoir un cadre de mesure du rendement en matière de communications internes et externes.

## Services de soutien

94. Nous nous attendions à ce que la Direction des communications, dans sa planification, recherche des collaborations possibles avec des groupes exerçant une fonction de soutien, y compris avec des intervenants internes, et qu'elle établisse des communications suivies avec des services pouvant lui offrir de l'aide (technologie de l'information; ressources humaines; services financiers, juridiques et administratifs; autres directions pouvant aider ponctuellement).

### Communications avec les intervenants

95. Les rôles et les responsabilités respectifs des directions des Communications et de la Politique stratégique, en ce qui concerne la gestion des communications et l'échange de renseignements avec les grandes ONG en situation de crise, doivent être définis avec précision et communiqués.
96. La Direction des communications est généralement chargée de communiquer avec les divers collaborateurs et intervenants et le public canadien.
97. L'expérience qu'elle a acquise lors de la crise de la listériose l'a amenée à collaborer plus étroitement avec d'autres ministères ou organismes fédéraux et avec les provinces et territoires. Elle a notamment mis sur pied le réseau fédéral-provincial-territorial des communications, actuellement coprésidé par son DG et le directeur exécutif des communications du ministère de la Santé de l'Ontario. La plupart des ministères provinciaux ont noté une grande amélioration des communications entre le gouvernement fédéral et les provinces après la crise de la listériose, en 2008.
98. Pendant la gestion de la pandémie de grippe H1N1, certaines grandes ONG représentant des associations professionnelles ou autochtones voulaient des communications de meilleure qualité et des messages clairs et adaptés à leurs besoins. Elles voulaient également que d'autres rencontres d'échange de renseignements sur la grippe H1N1 avec l'ASPC aient lieu. La Direction de la politique stratégique, responsable de ce dossier, a rédigé en mai 2009 une stratégie de relations stratégiques, suivie en septembre 2009, d'un plan de relations stratégiques. Ces instruments devaient : servir à mobiliser et à informer les principaux intervenants et collaborateurs nationaux de façon proactive et en temps opportun; montrer que le gouvernement fédéral agissait et était aux commandes; régler des problèmes de santé publique, saisir des occasions ou relever des défis dans le cadre de la pandémie. La Division des politiques et de la planification stratégique de la Direction de la politique stratégique a coordonné la liaison avec les grandes ONG, qu'elle a jointes par divers mécanismes, notamment des communications écrites (courriel ou fax) des séances d'information par téléconférence et des

rencontres individuelles. Les intervenants l'ont remerciée d'avoir ainsi géré et communiqué l'information.

99. Pendant la crise de la grippe H1N1, la Direction des communications a également joué un rôle de support dans la gestion des communications avec les grandes ONG. Son point de contact unique (coordonnateur interorganisations) selon le protocole devait diffuser l'information aux ONG. Si des téléconférences ou des séances d'information avec les ONG s'imposaient, il devait de plus en informer le président du Groupe des communications en cas de crise ou d'urgence (GCCU). La Direction des communications a présenté des opinions stratégiques, approuvé des documents de communication et participé aux téléconférences de la Direction de la politique stratégique avec les intervenants.
100. Le rôle de la Direction de la politique stratégique auprès des ONG aurait pu être mieux intégré à celui de la Direction des communications. Par exemple, le protocole pourrait prévoir les rôles et responsabilités respectifs de chacune. Il faut aussi que les mécanismes de communication y soient consignés, et que le processus d'approbation des produits de communication en situation de crise s'applique s'il y a lieu, à ceux qui s'adressent aux intervenants.
101. Ajoutons qu'une quantité minime d'information a été consignée lors des téléconférences. Par exemple, seuls de brefs comptes rendus écrits résumaient le contenu des discussions. Des renseignements importants, dont on pourrait se servir pour modifier les messages ou les tactiques lors de futures communications avec les intervenants, auraient pu être omis. Il faut certes communiquer l'information aux grandes ONG lors d'un événement de santé publique, mais ce doit être dans le cadre d'une structure bien définie, sinon, l'information communiquée aux ONG risque d'être incohérente ou mal comprise. Comme les Communications ne sont pas responsables de ces discussions, des mesures doivent être prises et documentées pour que les messages soient présentés conformément à l'approche générale en matière de communication.

### **Rôles et responsabilités des services de soutien internes**

102. Le rôle et les responsabilités des services de soutien internes doivent être définis plus précisément pour qu'ils puissent apporter à la Direction des communications l'aide dont elle a besoin en situation de crise ou d'urgence. L'absence de rôles et responsabilités clairs et d'attentes précises des services internes de support a causé des délais dans les services et des mécontentements entre les services internes de support et la Division des communications au cours de la première vague de grippe H1N1.

103. Cette direction doit, surtout en situation de crise, faire appel à divers groupes de services internes. Par exemple, la Direction des ressources humaines peut l'aider à prévoir et à recruter le nombre d'experts des communications dont elle a besoin sur une base temporaire ou à interpréter les clauses des conventions collectives relatives aux heures de travail prolongées, au travail la fin de semaine, aux repas et au transport pour le retour à la maison. La Division de la gestion des biens et du matériel peut faciliter l'embauche d'entrepreneurs et l'acquisition des biens éventuellement requis pour les communications. S'ajoutent des services comme l'affectation de locaux aux ressources supplémentaires, les branchements pour les réseaux de technologie de l'information et les cartes d'accès aux immeubles, qu'offrirait la Direction de la gestion de l'information et de la technologie de l'information ou la Division de la gestion des installations et de la sécurité. Le dirigeant principal des finances peut également être en mesure de faciliter l'accès au financement supplémentaire qui serait requis en situation de crise.
104. Nous avons remarqué qu'il n'existait aucune entente établie entre la Direction des communications et ces services de soutien internes définissant clairement les attentes, le rôle et les responsabilités et le niveau de service attendu pendant une crise de santé publique.
105. Nous avons dit précédemment qu'une meilleure intégration des rôles et responsabilités des services de soutien internes au sein du protocole de communication d'urgence et de crise permettrait d'améliorer les services fournis à la Direction des communications en période de crise. Nous croyons aussi qu'il faut mettre d'autres mécanismes en place pour faciliter les interactions entre la Direction des communications et divers fournisseurs de services internes. Par exemple, le rôle du directeur de la Division des communications ministérielles et des opérations des affaires comme contact unique avec les fournisseurs de services internes est crucial en temps de crise. Par ailleurs, en période normale, la Direction des communications doit aussi demander aux divers fournisseurs de services internes d'offrir des séances d'information à ses cadres et à son personnel au sujet des niveaux de service attendus et des règles, règlements et politiques à respecter. Cela permettrait ainsi à la Direction des communications d'être mieux préparée pour affronter des crises à venir.

## **Conclusion**

106. La Direction des communications, en collaboration avec la Direction de la politique stratégique, doit élargir la participation des organisations non gouvernementales qui ont pris part aux activités lors des deux vagues de grippe H1N1 d'une manière qui satisfait ces organisations. À l'interne, la relation entre les rôles de communication n'est pas adéquatement décrite dans le protocole. De même, les rôles et responsabilités ainsi que les attentes des fournisseurs de services internes ne sont pas exposés assez

clairement pour venir en aide à la Direction des communications en situation de crise et d'urgence.

### **Recommandations**

107. La Direction des communications devrait :
- a. exposer en détail, documenter et diffuser les rôles et responsabilités de la Direction de la politique stratégique dans la communication et la diffusion de l'information aux principales organisations non gouvernementales;
  - b. établir une structure et un processus appropriés pour étayer les discussions et les renseignements essentiels communiqués aux principales organisations non gouvernementales en situation de crise;
  - c. définir et étayer les besoins et les attentes en ce qui concerne les services de soutien internes et prendre les dispositions administratives nécessaires pour que les cadres et le personnel de la Direction des communications comprennent bien les règles, règlements et restrictions d'ordre financier, administratif et juridique et en lien avec les ressources humaines qui s'appliquent en temps de crise.

### **Conclusion globale**

108. Bien que la Direction des communications ait été en mesure de mettre en oeuvre de bons moyens de communication lors de diverses crises, il n'en demeure pas moins que la vérification a mis en lumière certains aspects auxquels la Direction doit s'attaquer pour être mieux à même de remplir son mandat. Afin d'être plus efficace lors d'une prochaine crise, l'Agence doit s'employer à renforcer ses capacités en matière de communication en situation de crise, à améliorer sa gestion des risques opérationnels, à réviser, diffuser et tester le protocole de communication d'urgence et de crise et à établir des cadres de contrôle du rendement et de la qualité afin d'exécuter ses activités de communication en situation de crise de la manière la plus économique, efficace et efficiente possible.

### **Remerciements**

109. Nous désirons remercier la direction et le personnel de la collaboration et de l'aide qu'ils ont offertes à l'équipe de vérification durant ses travaux.

## Annexe A : Critères de vérification

### 1.0 Des orientations stratégiques et en matière de gouvernance sont en place et bien communiquées.

#	Sous-critères	Lien à l'objectif de la vérification	Lien au CRG
1.1	Une structure de gouvernance appropriée est établie, communiquée et surveillée.	Objectif 1	Gouvernance et orientation stratégique
1.2	Le pouvoir et la responsabilité sont clairement définis de sorte que les décisions et les mesures peuvent être prises. Cela englobe la responsabilité d'autres entités au sein de l'ASPC d'aider la Direction des communications en temps de crise et d'urgence.	Objectifs 1 et 3	Responsabilisation
1.3	Les rôles et responsabilités sont clairement définis, compris et communiqués au sein de l'ASPC et relativement aux autres ministères (ministères, intervenants et services de soutien).	Objectifs 1 et 3	Gouvernance et orientation stratégique; responsabilisation

### 2.0 Le cadre de gestion en place assure l'utilisation efficiente et efficace des ressources.

#	Sous-critères	Lien à l'objectif de la vérification	Lien au CRG
2.1	Il existe des processus officiels de communication à l'aide de différents médias pour appuyer la diffusion en temps utile de renseignements pertinents et fiables aux utilisateurs et autres utilisateurs externes.	Objectif 1	Service axé sur les citoyens
2.2	La structure organisationnelle est favorable à l'atteinte des objectifs et à la satisfaction des exigences opérationnelles.	Objectif 1	Gouvernance et orientation stratégique; responsabilisation
2.3	La Direction des communications a les ressources nécessaires (humaines, financières et information), y compris les	Objectif 1	Politique et programmes

	ressources d'appoint, pour atteindre ses objectifs en temps de crise ou d'urgence.		
<b>2.4</b>	<p>Des politiques, plans, lignes directrices et autres outils pertinents ont été mis au point pour appuyer les communications en temps de crise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des plans stratégiques sont élaborés pour chaque crise ou événement urgent.</li> <li>○ L'ASPC respecte les politiques du Conseil du Trésor.</li> <li>○ Les politiques, plans, lignes directrices et outils sont actualisés régulièrement pour faire en sorte qu'ils soient utiles en temps de crise et d'urgence.</li> </ul>	Objectifs 1 et 2	Politique et programmes; ressources humaines
<b>2.5</b>	Des programmes de formation et d'exercice sont en place pour faire en sorte que suffisamment de ressources formées sont disponibles pour fournir des communications en temps de crise.	Objectifs 1 et 2	Ressources humaines et gestion du risque
<b>2.6</b>	La Direction des communications fait une utilisation judicieuse de ses ressources (c.-à-d. publicité).	Objectifs 1 et 2	Ressources humaines et gérance
<b>2.7</b>	La direction dispose de renseignements fiables qui appuient la prise de décision et la responsabilisation, y compris des systèmes de mesure.	Objectifs 1 et 2	Gérance
<b>2.8</b>	Il existe des mécanismes de gestion du risque qui permettent de cerner, d'évaluer, de suivre et d'atténuer les risques et de rédiger les rapports connexes.	Objectif 2	Gestion du risque
<b>2.9</b>	L'organisation a mis en place des plans et des approches formels vis-à-vis des leçons apprises, des méthodes et des pratiques, y compris l'évaluation au bon moment de la couverture médiatique.	Objectifs 1 et 2	Apprentissage, innovation et gestion du changement; résultats et rendement
<b>2.10</b>	La direction a établi des processus adéquats de mesure du rendement et d'assurance de la qualité afin d'évaluer l'intervention en matière	Objectifs 1 et 2	Résultats et rendement

	de communication en temps de crise ou d'urgence.		
<b>2.11</b>	L'organisation utilise son processus de planification stratégique pour circonscrire les possibilités de collaboration avec des groupes ayant des fonctions de soutien, y compris les intervenants internes.	Objectif 3	Service axé sur les citoyens
<b>2.12</b>	Des communications régulières ont lieu entre l'organisation et ses aides indispensables (fonctions de soutien comme la TI, les RH, les services financiers, les services juridiques, les services administratifs, etc.).	Objectif 3	Service axé sur les citoyens

La direction a revu le plan de vérification, y compris les critères de vérification, et les a jugés appropriés pour la présente vérification.

## Annexe B : Plan d'action de la gestion

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p><b>Gouvernance et orientation stratégique</b></p> <p>57. La Direction des communications devrait :</p> <p>a. définir le processus d'approbation accéléré des produits de communication en situation de crise de manière uniforme dans le protocole de communication d'urgence et de crise et dans le Plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé;</p> <p>b. élaborer à l'avance des plans de communication stratégique pour les situations de crise en santé publique considérées comme présentant un risque élevé. De tels plans définiraient clairement les considérations stratégiques, les principaux messages à diffuser et l'approche stratégique à adopter pour répondre aux besoins en communication et établir les priorités de la Direction des communications en la matière;</p>	<p>Accepté</p> <p>Le directeur général des Communications collaborera avec le directeur général du Centre des mesures et d'interventions d'urgence pour préciser et décrire en détail le processus d'approbation accéléré pour faire en sorte qu'il soit uniforme dans le protocole et le PIUPS.</p> <p>Des plans de communication stratégique seront élaborés pour les situations de crise de santé publique jugées à risque très élevé dans le cadre de l'évaluation du CMIU.</p>	<p>Directeur général des Communications en collaboration avec le directeur général des Mesures et interventions d'urgence</p> <p>Directeur général des Communications</p>	<p>Mars 2011</p> <p>Mars 2012</p>

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p>c. élaborer et étayer un cadre d'assurance de la qualité en vue d'améliorer la qualité de la traduction des produits de communication.</p>	<p>Le DG des Communications élaborera un cadre d'assurance de la qualité pour les produits de communication préparés par la Direction des communications. Le cadre renfermera les normes et principes de l'élaboration de produits de communication. En outre, des options seront établies pour déterminer les ressources nécessaires pour appuyer toutes les initiatives d'assurance de la qualité et, en fin de compte, améliorer l'uniformité du contenu pour les publics cibles.</p>	<p>Directeur général des Communications</p>	<p>Mars 2011</p>
<p>d. exposer clairement et étayer les facteurs d'activation et de désactivation du protocole de communication d'urgence et de crise.</p>	<p>Les protocoles de communication en situation de crise seront mis à jour pour donner plus de détail sur l'activation et la désactivation.</p>	<p>Directeur général des Communications, en collaboration avec le directeur général des Mesures et interventions d'urgence</p>	<p>Mars 2011</p>

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p><b>Améliorations possibles</b></p> <p>58. La Direction des communications devrait envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. la poursuite, en collaboration avec des intervenants et des collaborateurs clés, de l'élaboration de la politique, de la procédure et de la ligne directrice de l'Agence sur l'utilisation des médias sociaux;</li> <li>b. l'intensification de la surveillance des médias sociaux afin de répondre convenablement à certains messages au sujet de l'Agence en temps de crise.</li> </ul>	<p>Accepté</p> <p>La Direction des communications a commencé à élaborer une stratégie à l'égard des médias sociaux afin d'intégrer ces derniers dans la mobilisation des Canadiens et l'établissement de liens avec ces derniers. Cette stratégie comportera aussi des protocoles sur les utilisations stratégiques et appropriées des médias sociaux par des employés désignés de l'ASPC. Par ailleurs, le directeur général des Communications demande à Santé Canada et au Bureau du Conseil privé de participer à une initiative visant à commencer à surveiller les différents médias sociaux avec l'aide d'une agence de surveillance des médias.</p>		<p>Juin 2011</p>

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p><b>Cadre de gestion</b></p> <p>93. La Direction des communications devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. modifier le protocole de communication d'urgence et de crise en fonction des leçons apprises et des constats de la présente vérification; faire approuver le protocole modifié par le Comité exécutif, le diffuser à plus d'employés et le faire expérimenter par tous ceux qui assument les responsabilités clés prévues dans cet instrument;</li> <li>b. documenter et diffuser un plan écrit de ressources humaines en situation d'urgence comprenant les éléments suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. une analyse des besoins actuels et futurs en matière de ressources et de compétences requises pour les communications en situation de crise;</li> </ul> </li> </ul>	<p>Accepté</p> <p>Le protocole de communication d'urgence et de crise fait l'objet d'une révision à la lumière des leçons apprises et des résultats de la présente vérification et sera présenté au comité mixte de mesures et d'interventions d'urgence avant d'être présenté aux sous-ministres de l'ASPC et de Santé Canada pour qu'ils l'approuvent.</p> <p>En collaboration avec le directeur général des Ressources humaines, le directeur général des Communications dirigera, à la lumière des leçons apprises, l'élaboration d'un plan des ressources humaines pour les situations de crise. Ce plan pourrait servir de modèle pour les</p>	<p>Directeur général des communications, en collaboration avec Santé Canada</p> <p>Directeur général des Communications en collaboration avec le directeur général des Ressources</p>	<p>Mars 2011</p> <p>Avril 2011</p>

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p>ii. une analyse des postes clés et des compétences connexes ainsi que des mesures de planification de la relève et une stratégie de maintien en poste;</p> <p>iii. une liste de ressources d'urgence pour faciliter l'embauche de personnel supplémentaire ou contractuel qualifié;</p> <p>iv. un plan de formation et de perfectionnement détaillé, qui permettra au personnel intervenant dans les communications en situation de crise d'acquérir les compétences requises pour assurer ou améliorer l'efficacité des activités liées à ce travail.</p>	<p>autres secteurs de l'Agence qui auront besoin de plans similaires.</p> <p>L'analyse des besoins en ressources et en compétences pour les postes clés, l'élaboration de stratégies de planification de la relève et du maintien en poste et l'élaboration de listes de ressources d'appoint en vue d'interventions d'urgence à venir sont en marche.</p> <p>Même action qu'au paragraphe 93b ii ci-dessus</p> <p>Dans le cadre du plan de travail actuel pour les communications en situation de crise et d'urgence, un module de formation sur les communications en situation de crise est en voie d'élaboration au cours du présent exercice. Une fois que les protocoles auront été revus et approuvés, tout le personnel des Communications de l'Agence ainsi que les collaborateurs clés en communication recevront de la formation concernant leur applicabilité et leur fonctionnement. Entre temps, si une crise éclatait, un cours de recyclage sur</p>	<p>humaines</p> <p>Directeur général des Communications en collaboration avec les collaborateurs clés de l'Agence</p> <p>Directeur général des Communications</p> <p>Directeur général des Communications en collaboration avec le directeur général des Ressources humaines.</p>	<p>Avril 2011</p> <p>Avril 2011</p> <p>Décembre 2010</p>

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p>c. exiger des contractuels qu'ils fournissent des renseignements plus détaillés sur leurs factures pour renforcer les contrôles internes de manière à bien gérer les dépenses;</p> <p>d. faire une évaluation générale des risques opérationnels et concevoir un plan de gestion du risque prévoyant des stratégies d'atténuation;</p> <p>e. concevoir un cadre de mesure du rendement en matière de communications internes et externes.</p>	<p>le protocole serait offert au personnel qui participe à l'intervention au début de cette dernière.</p> <p>Le directeur général des Communications établira des normes pour la déclaration du temps par les contractuels.</p> <p>Le directeur général des Communications procédera à une évaluation des risques opérationnels et élaborera un plan de gestion du risque comportant des mesures d'atténuation.</p> <p>Le directeur général des Communications, en collaboration avec le dirigeant principal des Finances, élaborera un cadre de mesure du rendement.</p>	<p>Directeur général des Communications en collaboration avec le dirigeant principal des finances</p> <p>Directeur général des Communications</p> <p>Directeur général des Communications</p>	<p>Décembre 2010</p> <p>Mars 2011</p> <p>Septembre 2011</p>

Recommandation	Plan d'action de la gestion	Représentant de première responsabilité	Date visée
<p><b>Services de soutien</b></p> <p>107. La Division des communications devrait :</p> <p>a. exposer en détail, documenter et diffuser les rôles et responsabilités de la Direction de la politique stratégique dans la communication et la diffusion de l'information aux principales organisations non gouvernementales;</p> <p>b. établir une structure et un processus appropriés pour étayer les discussions et les renseignements essentiels communiqués aux principales organisations non gouvernementales en situation de crise;</p> <p>c. définir et étayer les besoins et les attentes en ce qui concerne les services de soutien internes et prendre les dispositions administratives nécessaires pour que les cadres et le personnel de la Direction des communications</p>	<p>Accepté</p> <p>Le directeur général des Communications collaborera avec le directeur général des Politiques stratégiques pour décrire clairement les rôles et responsabilités de chaque direction en matière de communication avec les intervenants. Cela sera inclus dans le protocole et sera diffusé aux collaborateurs.</p> <p>Un processus sur la manière d'étayer et de communiquer les résultats des discussions avec les intervenants sera établi et inclus dans le protocole.</p> <p>Le directeur général des Communications travaillera avec ses homologues des services de soutien organisationnels et administratifs afin de définir les attentes à l'égard du niveau de service et d'établir des modèles de prestation durant l'intervention de crise.</p>	<p>Directeur général des Communications en collaboration avec le directeur général des Politiques stratégiques</p> <p>Directeur général des Communications en collaboration avec le directeur général des Politiques stratégiques</p> <p>Directeur général des Communications en collaboration avec la Direction des services de soutien</p>	<p>Mars 2011</p> <p>Mars 2011</p> <p>Mars 2011</p>

<b>Recommandation</b>	<b>Plan d'action de la gestion</b>	<b>Représentant de première responsabilité</b>	<b>Date visée</b>
<p>comprennent bien les règles, règlements et restrictions d'ordre financier, administratif et juridique et en lien avec les ressources humaines qui s'appliquent en temps de crise.</p>			

## Annexe C : Liste des abréviations

ACSP	Administrateur en chef de la santé publique
Agence ou ASPC	Agence de la santé publique du Canada
CMPC	Comité mixte de protection civile
COU	Centre des opérations d'urgence
DSV	Direction des services de vérification
ETP	Équivalent temps plein
GCCU	Groupe des communications de crise et d'urgence
GD	Groupe de la direction
GDPS	Groupe de direction du portefeuille de la Santé
H1N1	Type de grippe pandémique
LGU	Loi sur la gestion des urgences
ONG	Organisation non gouvernementale
PE	Protocole d'entente
PFIU	Plan fédéral d'intervention d'urgence
PIUPS	Plan d'intervention d'urgence du portefeuille de la Santé
SC	Santé Canada
SPC	Sécurité publique Canada