



Aboriginal Affairs and  
Northern Development Canada

Affaires autochtones et  
Développement du Nord Canada

# **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

## **Rapport de vérification interne**

### **Vérification des pratiques de gestion de la Direction générale des communications**

**Préparé par la  
Direction générale des services de vérification et  
d'assurance**

**Projet n° 14-15**

**Juin 2014**

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. CONTEXTE .....	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	7
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	8
4. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	9
4.1 Plans et objectifs opérationnels.....	9
4.2 Planification des ressources humaines .....	10
4.3 Service axé sur le client et normes de service .....	11
4.4 Communications internes .....	12
5. CONCLUSION.....	13
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	14
Annexe A – Critères de vérification.....	16
Annexe B : Politiques et directives pertinentes .....	17

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AEC	Autoévaluation des contrôles
DG	Directeur général
EPG	Examen des pratiques de gestion
PIGRH	Plan intégré de gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
VPG	Vérification des pratiques de gestion

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

La Direction générale des communications (ou la Direction générale) d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) (ou le Ministère) appuie les fonctions et les programmes ministériels en matière de communication, fournit des conseils et de l'information en matière de communication, planifie et coordonne les activités et élabore des produits pour s'assurer que les employés d'AADNC et le grand public comprennent mieux les questions autochtones et du Nord Canada, ainsi que les priorités et les résultats du Ministère.

Le 6 février 2014, le sous-ministre a approuvé le plan de vérification axé sur le risque 2014-2015 à 2016-2017 d'AADNC, qui prévoit une vérification des pratiques de gestion de la Direction générale des communications. Cette vérification a été entreprise en mars 2014 par le Secteur de la vérification et de l'évaluation.

La Direction générale des communications a pour mandat de faire connaître le programme du gouvernement relativement aux Autochtones et au Nord.

Une importante restructuration de la Direction générale a été effectuée en décembre 2013. Les travaux sont en grande partie terminés, mais certaines sections de la Direction générale sont toujours en période de transition. Au sein de la nouvelle structure organisationnelle, les services de communication sont assurés par les quatre sections établies à l'administration centrale et sont appuyés par les unités régionales de communications, qui ont un rapport hiérarchique fonctionnel avec le directeur général des Communications :

- Communications stratégiques
- Gestion des enjeux
- Communications électroniques
- Communications ministérielles et planification

## **Objectif et portée de la vérification**

L'objectif de la vérification était de fournir à la haute direction une assurance au sujet de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion et d'activités mis en place pour soutenir l'atteinte des objectifs de la Direction générale.

La vérification englobait quatre domaines de pratiques de gestion évalués comme essentiels à l'atténuation des domaines à plus haut risque déterminés grâce à un atelier d'autoévaluation des contrôles (AEC), aux entrevues préliminaires, à l'examen de la documentation, à la compréhension des plans et des priorités du Ministère et aux commentaires du directeur général des Communications. Les quatre domaines visés par la vérification étaient les suivants :

- plans et objectifs opérationnels;
- planification des ressources humaines;
- service axé sur le client et les normes de service;
- communications internes.

Les travaux de vérification sur le terrain ont été menés à l'administration centrale d'AADNC en avril et mai 2014. La vérification couvrait la période de 2013-2014. Les plans de 2014-2015 étaient visés par la vérification pour ce qui est des domaines des plans et des objectifs opérationnels et de la planification des ressources humaines.

### ***Énoncé de conformité***

Cette vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

### ***Points forts observés***

Les points forts suivants ont été observés au sein de la Direction générale.

- **Planification des activités** – La planification des activités de la Direction générale est généralement adéquate au sein de l'organisation, et la Direction générale a établi des priorités et des objectifs clairs qui s'harmonisent aux priorités ministérielles.
- **Planification des ressources humaines** – La Direction générale a entrepris un processus d'examen de la gestion des talents en collaboration avec ses gestionnaires pour mieux comprendre l'ensemble de compétences et les aspirations professionnelles de ses employés et déterminer les futures possibilités de perfectionnement pour le personnel et la direction.
- **Communications internes** – La direction a instauré des réunions mensuelles du personnel, ainsi que des réunions bimensuelles et hebdomadaire pour les membres de la direction, afin de favoriser une discussion continue au sujet des priorités de la Direction générale et d'aborder les principaux enjeux.

### ***Conclusion***

Les domaines des plans et des objectifs opérationnels, de la planification des ressources humaines et des communications internes de la Direction générale sont généralement jugés efficaces, mais pourraient tous faire l'objet d'améliorations. Dans le domaine du service axé sur le client et des normes de service, les contrôles de la Direction générale sont considérés comme inadéquats et pourraient faire l'objet d'améliorations considérables.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a relevé des domaines pour lesquels les pratiques et les processus de gestion peuvent être améliorés, et a formulé les quatre recommandations suivantes :

1. Le directeur général des Communications devrait renforcer les processus de planification du travail au niveau des sections afin de mieux prévoir et gérer les besoins des clients, de classer les tâches par ordre de priorité et d'administrer les exigences opérationnelles.
2. Le directeur général des Communications devrait améliorer le processus de planification de la relève et évoluer vers un modèle d'apprentissage et de perfectionnement fondé sur les besoins et les compétences afin de permettre à la Direction générale de mieux répondre aux nouveaux besoins et aux priorités conflictuelles.
3. Le directeur général des Communications devrait élaborer et mettre en œuvre des normes de service à la clientèle pour les principaux services de communication de la Direction générale.
4. Le directeur général des Communications devrait améliorer les communications internes en établissant des attentes claires et uniformes au sein des différentes sections et en communiquant aux employés les résultats de la réorganisation.

## ***Réponse de la direction***

La direction est d'accord avec les constatations, a accepté les recommandations contenues dans le rapport et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

# 1. CONTEXTE

## 1.1 Initiative sur les pratiques de gestion

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation a mené 20 examens des pratiques de gestion (EPG) entre 2007 et 2010, dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer la force relative de ces pratiques de gestion dans les bureaux régionaux et les secteurs. À la suite de la première ronde d'examen, le sous-ministre et le comité de vérification ont recommandé l'élaboration d'un rapport sommaire qui ferait ressortir les forces et les faiblesses du processus d'EPG et déterminerait s'il y a lieu de le poursuivre. À la suite de cette analyse, le comité de vérification a recommandé la réalisation d'une deuxième ronde de vérifications des pratiques de gestion, selon une méthode révisée, ce qui a été approuvé ultérieurement par le sous-ministre.

En vertu de l'approche révisée, qui a été conçue pour fournir à la direction du Ministère une assurance de haut niveau, les missions relatives aux pratiques de gestion devaient être menées en deux phases : un atelier d'autoévaluation des contrôles (AEC) et une vérification de portée limitée. En s'appuyant sur les commentaires recueillis dans le cadre de l'atelier d'AEC, les résultats des vérifications antérieures et des examens des pratiques de gestion et la compréhension des plans et des priorités du Ministère, les pratiques de gestion les plus importantes sont sélectionnées et incluses dans la portée de chaque vérification des pratiques de gestion (VPG).

À ce jour, la Direction générale des services de vérification et d'assurance a effectué une VPG des dix régions et de sept secteurs. Deux VPG devaient être achevées en 2014-2015, notamment une de la Direction générale des communications, conformément à ce qui est établi dans le plan de vérification fondé sur le risque de 2014-2015 à 2016-2017 d'AADNC, approuvé par le sous-ministre le 6 février 2014.

## 1.2 Autoévaluation des contrôles

L'atelier d'AEC est une occasion pour la Direction générale des services de vérification et d'assurance de recueillir les points de vue et les commentaires de la direction sur l'importance, l'efficacité et l'efficacités d'un large éventail de pratiques de gestion clés. Plus particulièrement, l'atelier comprend une discussion facilitée et l'échange de points de vue individuels pour savoir dans quelle mesure les principales pratiques de gestion permettent d'atteindre les objectifs de la Direction générale. L'atelier d'AEC a été animé par une tierce partie indépendante et tenu le 14 mars 2014. Il a été conçu pour maximiser la discussion grâce à l'utilisation d'une technologie de vote anonyme afin d'encourager l'échange des points de vue.

Au total, 18 domaines de pratiques de gestion ont fait l'objet de discussions au cours de l'atelier d'AEC d'une demi-journée. Même si les participants perçoivent de façon similaire l'importance, l'efficacité et l'efficacités de certains domaines de pratiques de gestion, l'atelier a révélé l'existence d'un éventail de perspectives dans l'ensemble de la Direction générale. L'analyse de la rétroaction à la suite de l'atelier, de même que d'autres considérations énoncées à la section 2.2 du présent rapport ont servi à identifier les domaines de pratiques de gestion visés par la vérification.

### **1.3 Direction générale des communications**

Le mandat de la Direction générale des communications consiste à faire la promotion du programme gouvernemental relatif aux Autochtones et au Nord, notamment<sup>1</sup> de:

- informer les Canadiens sur le travail du Ministère, de façon accessible et responsable;
- informer en continu les Premières nations, les Inuits, les Métis et les résidents du Nord;
- promouvoir une image positive des Autochtones et des questions autochtones auprès du public;
- veiller à la cohérence et à l'uniformité des messages, conformément aux priorités gouvernementales.

La Direction générale assiste et appuie les secteurs de programme en matière de communication, fournit des conseils et de l'information en matière de communication, planifie et coordonne les activités et élabore des produits pour s'assurer que les employés d'AADNC et le grand public comprennent mieux les questions autochtones et nordiques, ainsi que les priorités et les résultats du Ministère. Elle appuie le Ministère en décrivant dans quelle mesure il atteint les objectifs des politiques et des programmes. Un rapport hiérarchique fonctionnel est établi entre la direction générale et les sections communications des régions, qui ont pour responsabilité de s'assurer de la conformité à un éventail de politiques de communication gouvernementales.

La direction générale est dirigée par le directeur général (DG), qui relève directement du sous-ministre et est appuyé par un directeur général associé.

Les clients de la Direction générale sont à la fois internes et externes au Ministère et comprennent le ministre et le sous-ministre d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, les médias ainsi que les secteurs et les régions d'AADNC.

La Direction générale des communications est responsable des domaines suivants :

- relations avec les médias et analyse des médias;
- gestion et tenue des sites internet et intranet;
- maintenance des plateformes des médias sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, etc.);
- maintenance des espaces de travail collaboratif en ligne (GCpédia, GCforums et GCconnex);
- rédaction de discours pour le ministre et le sous-ministre, ainsi que de discours législatifs;
- gestion des communications sur les sujets critiques et en situation de crise;
- application de la Politique de communication du gouvernement du Canada;

---

<sup>1</sup> Plan d'activités de la direction générale des communications 2014-2015

- prestation de conseils et de soutien en matière de communications stratégiques aux secteurs et aux régions d'AADNC, et publicité gouvernementale;
- facilitation de la sensibilisation du public;
- gestion des publications ministérielles;
- élaboration de divers autres produits de communication, notamment des vidéos et des publicités;
- coordination et soutien de tous les événements publics du Ministère et des produits connexes.

L'environnement de la Direction générale se caractérise par la fluidité des exigences opérationnelles et des attentes changeantes, notamment :

- l'attention souvent accrue des médias à l'égard des initiatives gouvernementales et ministérielles et des nouveaux enjeux;
- le paysage qui évolue rapidement en matière de communications (par exemple l'initiative Web 2.0, l'utilisation croissante des médias sociaux et le passage à une approche basée sur le Web d'abord);
- les réductions budgétaires et l'incertitude entourant le renouvellement du financement supplémentaire;
- le personnel hautement mobile et les exigences changeantes relativement aux compétences.

### ***Récents changements organisationnels***

Afin de mieux répondre aux besoins des clients, la direction générale a déployé un effort pangouvernemental d'élaboration d'une méthode de communication axée avant tout sur le Web et de mise en œuvre des exigences du gouvernement ouvert<sup>2</sup>, et une réorganisation de la Direction générale a eu lieu en décembre 2013. Cette réorganisation est en grande partie terminée, mais certains secteurs de la Direction générale étaient toujours en période de transition lors de la réalisation de la vérification. En vertu de la nouvelle structure organisationnelle, les services de communications sont fournis par quatre sections situées à l'administration centrale et ils sont appuyés par les unités des communications régionales, qui relèvent de la Direction générale des communications et, sur le plan administratif, des directeurs généraux des régions. Les quatre sections et leurs responsabilités sont indiquées ci-après.

---

<sup>2</sup> Le Plan d'action du Canada pour un gouvernement ouvert fait partie des efforts du gouvernement du Canada en vue de favoriser une transparence et une responsabilisation accrues, d'offrir à la population canadienne de nouvelles occasions de découvrir les activités du gouvernement et d'y prendre part, d'agir en tant que chef de file en matière d'innovation et de débouchés économiques pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens, tout en renforçant le caractère efficace, rentable et réceptif du gouvernement. <http://donnees.gc.ca/fra/plan-daction-du-canada-pour-un-gouvernement-ouvert>

*Communications stratégiques* – Responsable d'élaborer et d'exécuter les plans de communication stratégique du Ministère et de mettre en œuvre une politique de communication cohérente, des cadres de gestion et d'évaluation et un régime pour les ressources d'AADNC qui sont consacrées aux activités de communication et aux produits de communication connexes; et de fournir des conseils, du soutien et des services en matière de communications stratégiques au ministre et au sous-ministre, ainsi qu'aux hauts fonctionnaires du Ministère et d'autres ministères et d'organismes centraux. Les employés gèrent tous les aspects des communications qui sont associés aux traités et aux gouvernements autochtones et ont trait aux affaires autochtones et dans le Nord; et élaborent et mettent en œuvre des stratégies en matière de relations avec les médias et dans les médias sociaux et les évaluent, en collaboration avec des partenaires internes et externes.

*Gestion des enjeux* – Responsable d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de gestion proactive des enjeux qui permet de veiller à ce que le ministre et les porte-parole du Ministère soient aussi prêts que possible aux demandes de renseignements des médias, et fournit un soutien en matière de communications à certaines autres fonctions ministérielles.

*Communications électroniques* – Responsable d'orienter le Ministère vers une cyberprésence plus ciblée; d'assurer le maintien et la modernisation du site Web d'AADNC; de surveiller la migration vers le site Web du gouvernement du Canada; d'offrir des services de communication à l'appui des besoins des clients en matière de communications; et de fournir de l'orientation, des conseils et une expertise fonctionnels aux bureaux régionaux et aux hauts fonctionnaires de l'administration centrale. La direction de l'administration centrale contribue au cycle de planification des activités; et fournit des capacités d'intervention rapide en ce qui touche les médias sociaux et le Web 2.0 dans les cas nécessitant une gestion des incidents et l'élaboration de politiques particulières.

*Direction des communications ministérielles et de la planification* – Responsable d'élaborer, de gérer et de mettre en œuvre des activités de communication ministérielles et des approches et mécanismes de veille technologique à l'échelle du Ministère; d'offrir des services centralisés au sous-ministre et au Cabinet du ministre, notamment la rédaction de discours et l'orientation stratégique des régions; et de gérer le plan de publicité, la stratégie de publication, le programme d'image de marque, les affaires publiques et les communications internes. Les employés élaborent et mettent en œuvre le plan de communication en cas de crise et de situations d'urgence; et dirigent le programme de surveillance des médias.

## **2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### **2.1 Objectif de la vérification**

L'objectif de la vérification était de fournir à la haute direction une assurance au sujet de la pertinence et de l'efficacité d'un éventail de contrôles de gestion et d'activités mis en place pour soutenir l'atteinte des objectifs de la Direction générale.

L'objectif de la vérification est appuyé par des critères de vérification détaillés, élaborés conformément aux Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ces critères sont indiqués à l'annexe B.

## **2.2 Portée de la vérification**

La vérification englobait quatre domaines des pratiques de gestion évalués comme essentiels à l'atténuation des domaines à plus haut risque déterminés grâce à l'atelier d'AEC, aux entrevues préliminaires, à l'examen de la documentation, à la compréhension des plans et des priorités du Ministère et aux commentaires du directeur général des Communications. Les quatre domaines des pratiques de gestion visés par la vérification étaient les suivants :

- détermination et planification des objectifs opérationnels;
- planification des ressources humaines;
- service axé sur le client et utilisation de normes de service;
- communications internes.

Les travaux de vérification sur place ont été menés à l'administration centrale d'AADNC en avril et en mai 2014. La vérification couvrait la période de 2013-2014. Les plans de 2014-2015 étaient visés par la vérification pour ce qui est des domaines des plans et des objectifs opérationnels et de la planification des ressources humaines.

## **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La VPG de la Direction générale a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. L'équipe de vérification a examiné des données probantes pertinentes et suffisantes, et a obtenu assez d'information pour offrir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de la conclusion de la vérification.

Au cours de la phase de planification de la vérification, l'équipe de vérification a tenu compte de la possibilité d'erreurs importantes, de fraude, de non-conformité ou d'autres problèmes.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- entrevues avec la direction et le personnel de la Direction générale;
- examen de la documentation liée aux plans et aux objectifs opérationnels, à la planification des ressources humaines, au service axé sur le client et aux normes de service, ainsi qu'aux communications internes, y compris les plans d'activités, les plans des ressources humaines, les rapports trimestriels, les organigrammes, les ordres du jour des réunions et les comptes rendus de décisions;
- analyses qualitatives et quantitatives de l'information recueillie.

## 4. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

D'après les faits recueillis, des observations et des conclusions ont été rédigées pour chacun des critères de vérification qui figurent à l'annexe B. En cas de différence importante entre un critère de vérification et la pratique observée, le risque associé à la lacune a été évalué et une recommandation a été formulée.

### 4.1 *Plans et objectifs opérationnels*

En tant qu'élément d'une gouvernance efficace, les unités organisationnelles élaborent des objectifs et des plans opérationnels en vue de réaliser leur mandat et leurs priorités organisationnelles générales. À cette fin, les objectifs et les plans opérationnels des unités organisationnelles doivent renforcer les priorités et les objectifs organisationnels généraux et s'harmoniser avec ceux-ci.

La vérification a permis de constater que la Direction générale des communications a des objectifs et des plans opérationnels clairs qui appuient les priorités ministérielles d'AADNC et s'y harmonisent.

La Direction générale a élaboré une stratégie de communication ministérielle en 2011 qui couvrait les exercices financiers de 2011-2012 à 2013-2014. Elle prépare actuellement un nouveau plan de communication ministériel pour remplacer cette stratégie désuète, mais celui-ci n'a pas été évalué lors de la vérification, puisqu'il en est encore à un stade de développement précoce.

Chaque année, la Direction générale prépare et communique un plan d'activités conforme aux exigences ministérielles. Le plan d'activités de la Direction générale des communications comprend les priorités au niveau de la Direction générale et les activités prévues, activités qui sont harmonisées au Rapport sur les plans et les priorités d'AADNC. Pour chacune des activités prévues, des indicateurs et des objectifs de rendement sont en place et sont mesurés dans le cadre du processus de rapports trimestriels sur le rendement. Le DG des Communications renforce régulièrement la vision et les priorités de la Direction générale lors de réunions avec le personnel, par des courriels ou via d'autres moyens.

Bien que des mécanismes de planification d'activités soient en place, les sections de la Direction générale ne disposent pas de processus et d'outils de planification du travail à long terme pour prévoir et gérer les demandes des clients. Le travail de la Direction générale est marqué par des changements fréquents des besoins des clients et des hausses soudaines de la demande, d'où l'importance des processus de planification à long terme et de réattribution de la charge de travail. Les gestionnaires des communications et les conseillers en communications ont pour responsabilité de collaborer avec leurs clients dans l'ensemble du Ministère pour comprendre leurs besoins imminents en matière de communications, mais leurs approches varient et sont informelles et permettent seulement de déterminer les besoins des clients de façon limitée. Il est donc difficile d'établir les priorités et d'élaborer des plans de travail de manière proactive, ce qui entrave la coordination entre les directions et exerce une pression indue sur les gestionnaires et le personnel.

### **Recommandation :**

1. Le directeur général des Communications devrait renforcer les processus de planification du travail au niveau des sections afin de mieux prévoir et gérer les besoins des clients, de classer les tâches par ordre de priorité et d'administrer les exigences opérationnelles.

## **4.2 Planification des ressources humaines**

Pour veiller à ce que la Direction générale optimise l'utilisation de son capital humain en vue de remplir son mandat, il est important que les activités de recrutement, d'embauche, d'apprentissage et de planification de la relève soutiennent les besoins actuels et futurs de l'organisation. Il est possible d'y arriver en intégrant étroitement les processus de planification des activités et de planification des ressources humaines ainsi qu'en déterminant et en gérant les risques liés aux ressources humaines (RH).

La vérification a permis de constater que la Direction générale a récemment élaboré un Plan intégré de gestion des ressources humaines (PIGRH) et que celui-ci est diffusé et lié au Plan d'activités 2014-2015 de la Direction générale. Le document comprend une analyse de l'effectif et une analyse de l'environnement afin de décrire les facteurs internes et externes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs en matière de RH. Dans le cadre du PIGRH, la Direction générale a créé un plan d'action pour les RH qui renferme les principales activités à entreprendre pour répondre aux défis particuliers exposés en détail dans le plan, ainsi que les jalons, les indicateurs de rendement et les obligations redditionnelles. Le PIGRH est également appuyé par un plan de dotation stratégique pour l'ensemble de la Direction générale.

La Direction générale fait face à un certain nombre de défis concernant la mise en œuvre de ses plans de dotation et d'apprentissage, notamment des taux élevés de congés prévus et imprévus, une pénurie de personnel qualifié, des taux de mobilité élevés entre les ministères fédéraux, une main-d'œuvre aux compétences hautement polyvalentes et des pressions budgétaires permanentes. La Direction générale reconnaît l'importance d'assurer le perfectionnement et le maintien en poste du personnel et a donc lancé sa propre initiative de gestion des talents. Cette initiative visait notamment à comprendre les forces, les intérêts et les aspirations professionnelles de chacun et à créer des possibilités de perfectionnement pour aider les employés à faire avancer leur carrière.

Il est nécessaire d'apporter des améliorations au PIGRH de la Direction générale dans deux domaines, soit la planification de la relève pour les postes vacants prévus et les postes vulnérables et l'apprentissage et le perfectionnement fondés sur les compétences pour tout le personnel. Même si le PIGRH définit la nécessité de perfectionner les compétences et les aptitudes des employés comme un des principaux risques liés aux RH, peu de stratégies concrètes sont en place pour les aborder. En ce qui a trait à l'apprentissage et au perfectionnement, la détermination des besoins en matière de compétences à l'échelle de la Direction générale permettrait d'éclairer l'élaboration d'un modèle d'apprentissage et de perfectionnement fondé sur les compétences en vue de renforcer la capacité de la Direction

générale dans les nouveaux domaines des communications et les nouveaux médias, et ainsi de mieux positionner la Direction générale pour l'avenir.

**Recommandation :**

2. Le directeur général des Communications devrait améliorer le processus de planification de la relève et évoluer vers un modèle d'apprentissage et de perfectionnement fondé sur les besoins et les compétences afin de permettre à la Direction générale de mieux répondre aux nouveaux besoins et aux priorités conflictuelles.

### **4.3 Service axé sur le client et normes de service**

Les normes de service constituent un aspect important de l'excellence de la gestion des services; elles favorisent des attentes raisonnables de la part des clients, elles permettent une gestion proactive de la charge de travail des employés, elles appuient la mesure du rendement et elles favorisent la satisfaction des clients<sup>3</sup>. Pour que les normes soient efficaces, elles doivent être constamment comprises et réalisables, et concorder avec des processus fonctionnels clairement et définis, conformément aux attentes des clients, en plus d'être appuyés par un mécanisme de mesure du rendement et de production de rapports.

Nous nous attendions à ce que la Direction générale dispose de normes de service claires en place pour diriger et gérer les services qu'elle offre à ses clients internes. La vérification a permis de découvrir que la Direction générale n'a pas de normes de service ou d'objectifs de rendement pour les services fournis aux clients internes. Au contraire, les services sont généralement offerts conformément à des délais convenus avec chaque client, et aucun processus ni outil n'est en place pour démontrer que la Direction générale remplit ses engagements. La vérification ne comprenait pas de discussions ou d'enquêtes avec les clients de la Direction générale et, en conséquence, l'équipe de vérification n'a émis aucune observation ou conclusion au sujet de la qualité ou de l'opportunité des services offerts par la Direction générale.

De plus, l'équipe de vérification s'attendait à ce que la Direction générale ait des mécanismes formels en place pour solliciter une rétroaction de ses clients. La vérification a révélé qu'il existe des mécanismes informels pour solliciter une rétroaction, notamment un dialogue ouvert avec les gestionnaires de la clientèle et la participation occasionnelle aux réunions de gestion des relations avec les clients. En outre, le DG siège dans de nombreux comités et groupes de travail ministériels, au cours desquels une rétroaction informelle peut être obtenue. Cependant, la vérification a permis de découvrir qu'il n'existe aucun processus formel standardisé visant à

---

<sup>3</sup> Conseil du Trésor, Ligne directrice sur les normes de service, 2012-07-04, [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25750&section=text](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25750&section=text)

solliciter une rétroaction de la part des clients internes et à évaluer si la Direction générale satisfait aux besoins de ses clients.

À l'heure actuelle, la Direction générale est en train de clarifier et documenter ses processus et procédures opérationnels et de les publier sur son site intranet. Une fois qu'elle aura terminé, ceux-ci pourraient permettre l'élaboration de normes de service et d'objectifs de rendement.

**Recommandation :**

3. Le directeur général des Communications devrait élaborer et mettre en œuvre des normes de service à la clientèle pour les principaux services de communication de la Direction générale.

#### **4.4 Communications internes**

L'existence de voies de communication interne et d'une rétroaction des employés ouvertes et efficaces est importante pour s'assurer que des renseignements opportuns et pertinents sont fournis au personnel, que les plans sont mis en œuvre de manière uniforme et qu'une rétroaction ouverte et franche est obtenue.

La vérification a permis de constater que de nombreuses voies de communication interne formelles et informelles sont en place au sein de la Direction générale. La réunion mensuelle organisée par le DG pour tous les employés a pour but de les mobiliser et de les informer en ce qui touche les priorités de la Direction générale, les changements de l'environnement des communications et les initiatives à venir. Ils peuvent tous contribuer à l'ordre du jour en soumettant des sujets à aborder à l'avance. Une réunion du comité de gestion a lieu toutes les deux semaines avec le DG, les directeurs et les spécialistes des RH et des finances pour discuter de la gestion des ressources et des questions opérationnelles, y compris de la planification des activités et des ressources humaines et des nouveaux enjeux et défis opérationnels. Une réunion des opérations de la Direction générale est tenue chaque semaine pour le DG, les directeurs et certains gestionnaires afin de discuter des exigences opérationnelles et des nouveaux enjeux et d'établir les priorités opérationnelles. Même si aucune note concernant ces réunions n'est préparée, notre examen des ordres du jour et nos entrevues avec le personnel indiquent que ces voies de communication sont efficaces.

La vérification a révélé que l'efficacité des communications internes avec chaque direction variait et était influencée par les différentes approches de gestion et les divers styles de communication. Toutes les directions disposent de voies efficaces pour diffuser des informations au personnel, et certaines d'entre elles ont également des mécanismes solides pour obtenir une rétroaction des employés. La vérification a permis de découvrir que, malgré l'existence de mécanismes de rétroaction au sein de la Direction générale, certains membres du personnel ne se sentent pas à l'aise de les utiliser pour formuler des suggestions et des plaintes. Les entrevues ont indiqué que certains employés n'utilisent pas les mécanismes formels ou informels pour communiquer leurs plaintes ou leurs suggestions en raison de l'environnement stressant et des exigences du travail.

Notre vérification a permis de constater qu'il serait profitable pour la Direction générale d'accroître la communication interne concernant la réorganisation et les réductions qui ont récemment eu lieu à la Direction générale. Lorsque la réorganisation a été annoncée pour la première fois, la Direction générale a transmis de nombreuses communications coordonnées pour présenter la réorganisation et ces dernières ont été bien accueillies par le personnel. À mesure que les employés continuent de s'adapter aux rapports hiérarchiques changeants et aux responsabilités en évolution, une communication interne renforcée permettrait aux membres de la Direction générale de réfléchir collectivement aux défis qu'ils ont surmontés ensemble et de favoriser une perspective d'avenir.

***Recommandation :***

4. Le directeur général des Communications devrait améliorer les communications internes en établissant des attentes claires et uniformes au sein des différentes sections et en communiquant aux employés les résultats de la récente réorganisation.

## **5. CONCLUSION**

Les domaines des plans et des objectifs opérationnels et de planification des ressources humaines et des communications internes de la Direction générale sont jugés efficaces en règle générale, mais pourraient tous faire l'objet d'améliorations. Dans le domaine du service axé sur le client et des normes de service, les contrôles de la Direction générale sont considérés comme inadéquats et pourraient faire l'objet d'améliorations considérables.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction et mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le directeur général des Communications devrait renforcer les processus de planification du travail au niveau des sections afin de mieux prévoir et gérer les besoins des clients, de classer les tâches par ordre de priorité et d'administrer les exigences opérationnelles.</p>	<p>La Direction générale élaborera un plan stratégique de communications ministérielles sur deux ans qui servira de document de planification afin de faciliter la tâche de tous les planificateurs du Ministère (bureaux régionaux et administration centrale), en plus des clients provenant des secteurs et des régions, en vue d'une participation à la planification axée sur les enjeux et sur les principales priorités, et la planification opérationnelle régionale, qui préconisera une approche adaptée pour la réattribution des charges de travail et des technologies.</p> <p>Ce plan sera éclairé par des rencontres trimestrielles des gestionnaires des communications et de leurs clients respectifs, afin de cerner ensemble les activités de communication, les livrables et le calendrier des mesures clés particulières qui sont des actions immédiates et à moyen et long termes.</p>	<p>Directeur général de la Direction générale des communications</p>	<p>Ébauche du Plan stratégique de communication à l'automne 2014</p> <p>Mise en œuvre : Avril 2016</p> <p>La date de mise en œuvre sera tributaire des demandes opérationnelles, des attentes sans cesse changeantes et des priorités actuelles du Ministère.</p> <p>Octobre 2014</p>
<p>2. Le directeur général des Communications devrait améliorer le processus de planification de la relève et évoluer vers un modèle d'apprentissage et de perfectionnement fondé sur les besoins et les compétences afin de permettre à la direction générale de</p>	<p>Dans le cadre du plan de relève, la Direction générale réalisera les actions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Créer un plan d'apprentissage pour toute la direction générale à tous les niveaux (IS-02 à IS-06) afin de répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.</li> <li>2) En tirant parti des occasions existantes d'apprentissage, pour améliorer les connaissances et les compétences des employés, à l'aide des résultats du SAFF comme point de repère et en</li> </ol>	<p>Directeur général de la Direction générale des communications</p>	<p>Octobre 2014</p>

<p>mieux répondre aux nouveaux besoins et aux priorités conflictuelles.</p>	<p>intégrant, dans la mesure du possible, la formation linguistique.</p> <p>3) Continuer à effectuer, chaque année, un examen de la gestion des compétences.</p> <p>4) Recruter des employés autochtones et à tous les niveaux et initier leur développement.</p>		
<p>3. Le directeur général des Communications devrait élaborer et mettre en œuvre des normes de service à la clientèle pour les principaux services de communication de la direction générale.</p>	<p>À l'aide des outils GCSuite, la Direction générale a récemment mis à jour ses produits, pratiques et méthodes d'affaires, ce qui donnera lieu à l'élaboration de normes de service et d'un cadre de mesure du rendement.</p> <p>Un groupe d'évaluation sera mis sur pied pour rédiger et mettre en œuvre ce cadre.</p> <p>Des outils seront conçus afin de demander et d'évaluer la satisfaction globale des clients, des programmes et de la direction générale quant aux conseils et produits de communication.</p>	<p>Directeur général de la Direction générale des communications</p>	<p>Octobre 2014</p> <p>Décembre 2014</p>
<p>4. Le directeur général des Communications devrait améliorer les communications internes en établissant des attentes claires et uniformes au sein de toutes les sections et en communiquant aux employés les résultats de la réorganisation.</p>	<p>Les canaux de communication internes, ouverts et efficaces seront améliorés grâce à une plus grande collaboration, par le biais des outils GCSuite et du nouveau site intranet de la direction générale.</p> <p>La direction générale réalisera aussi une évaluation du bien-être au travail en vue d'une préparation aux changements quant à la génération technologique. Celle-ci inclura une évaluation de la charge de travail, afin qu'on puisse déterminer de quelle façon les tâches peuvent être exécutées et les responsabilités respectées, conformément aux principes de Destination 2020.</p>	<p>Directeur général de la Direction générale des communications</p>	<p>Automne 2014</p>

## Annexe A – Critères de vérification

L'objectif de la vérification est appuyé par des critères de vérification élaborés conformément aux *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011)* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Des critères de vérification supplémentaires ont été élaborés pour aborder les risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Détermination et planification des objectifs opérationnels</b>	
1.1	L'organisation a clairement défini et communiqué les orientations et objectifs stratégiques, conformément à son mandat.
1.2	L'organisation a des plans et objectifs opérationnels visant à assurer la réalisation de ses objectifs stratégiques.
<b>Planification des ressources humaines</b>	
2.1	La planification des ressources humaines cadre avec la planification opérationnelle.
2.2	Le recrutement, l'embauche et l'avancement tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
<b>Service axé sur le client (normes de service)</b>	
3.1	Des normes de service sont établies et communiquées aux intéressés.
<b>Communication interne (au sein de la Direction générale)</b>	
4.1	Il existe des voies ouvertes et efficaces de communication interne et de rétroaction.
4.2	La communication interne concernant la réorganisation de la Direction générale est efficace.

## **Annexe B : Politiques et directives pertinentes**

Les sources faisant autorité (c.-à-d. les politiques et les directives) suivantes ont été examinées et ont servi de fondements dans le cadre de cette vérification.

- Critères de vérification liés au *Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011)* du Conseil du Trésor.
- Politique de communication du Conseil du Trésor du gouvernement du Canada.
- Planification des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Ligne directrice sur les normes de service du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218>.